

公益知识生产指南

基于转化与增效的非学术路径

日用即道 可汇星河

前言

长久以来，许多人认为知识生产是学者的工作。尽管规范的学术生产机制对人类社会的知识探索和积累产生了无可磨灭的影响，但学术路径并不是其全部，知识生产也不仅仅依赖于论文和出版物。实践者——无论是艺术家、教师、手工艺人、农民、企业家，包括公益从业者——在日常工作中积累的经验、洞察和技能，同样是知识的重要组成部分。虽然这些知识往往以隐性的形式存在，附着于个体的认知和行动之中，但它们同样具有转化为显性、公共知识的潜力。

随着中国国力的发展与社会进步，公益事业发挥着越来越重要的作用。公益组织在扶贫、教育、环保、医疗等多个领域开展了大量实践。然而，对公益从业者来说，尽管日夜身在其间且有许多感悟，却未能将许多宝贵的经验进行转化，也缺乏有效的整理、总结和传承机制。当零散的信息未经综合，个体技艺就无法转化成组织能力。随着时间的推移，这些知识就面临着流失的风险。

一方面，人员流动可能导致经验无法传递给后来者；另一方面，缺少自主的知识体系和框架，也限制了组织能力的进一步提升。将公益组织的实践经验转化为系统的知识产品，不仅是对个体智慧的尊重，组织发展的必须，更是对公益行业责任的担当。

三一基金会长期致力于知识生产及其方式的探索。自2021年来，基金会陆续开发了《科学公益指南》、《公益规模化指南》、《公益领域通识》系列、《公益组织发展与咨询案例库》等多个知识产品，并参与和支持了许多组织知识产品、能力建设项目的讨论。在此过程中基金会积累了相关技能，并逐渐摸索出了实践者如何开展知识生产的独特方法。本指南并不是全面、系统论述和介绍知识生产方法的著述，而是结合了从业者的实际需求所特别设计，希望为行业提供一条有别于传统学术生产机制，但同样有效的新路径。

公益从业者应当找回生产与解释知识的权力，意识到自己不仅是知识的应用者，更是知识的创造者和传播者。这种权力的回归，意味着主体性的增强。只要掌握了正确方法，知识生产并不是只有少数人才能做的事，而是每个经过训练的从业者都可以具备的技能。

与基金会其他知识产品的开发机制相同，本指南在开发过程中组织了专项试读，感谢以下伙伴为指南编写提供的宝贵建议：

柳青 申平康 龚丽哲 关志慧 林媛媛 罗丹 吕小花 乾康平 侣新艺 艾少丹 冯子钰 黄馒颖 兰洁 李诺娘 龙旋 陆玲 孙睿 王旻若 谢依林 臧婧 张高原 席腾越 谢立红 许梦珂 刘嘉茵 郭飞飞

由于公益从业者的知识生产尚属行业的新课题，与其相关的经验与技术积累都很欠缺。因此本指南难免有许多疏漏。如读者发现任何问题，或是有指导建议，惟望不吝赐教，可发送邮件至：project@sanyfoundation.org。

愿每一份善意发挥更大价值。

北京三一公益基金会
2025年2月12日

目录

CONTENTS

01.	知识及其生产路径	02	02.	转化-归纳	09
	转化	05		识别	10
	增效	06		记录	13
				分类	16
				抽象	19
				系统化	21
				意义与行动	23
03.	增效-流程设计	25	04.	案例分析	44
	发展性积累	26		案例 1	45
	资源置换	28		案例 2	46
	分批迭代	29		案例 3	47
	试读机制	31		案例 4	49
	利益机制	32		案例 5	51
	在线协作	36			
	公共品思维	39			
	涟漪效应	42			

01. 知识及其生产路径

知识及其生产路径

“知识”包含很多内容，例如：对世界的认识（地球是圆的）、对技能的掌握（如何用镰刀和锤子）、对情感的理解（对“孝顺”和“恩爱”的解释）、对历史的记忆（文艺复兴的起因与影响）、对艺术的感知（电影是如何叙事的）……在不同的解释系统中，“知识”可以被划分为许多类别。这些类别并没有绝对的标准，以下是一些知识类别的划分方式：

类别	子类别	定义	例子
性质	陈述性知识	关于“是什么”的知识，描述事实、概念或理论	· 北京是中国的首都 · 重力是地球对物体的吸引力
	程序性知识	关于“如何做”的知识，涉及技能、步骤或方法	· 如何骑自行车 · 如何解一元二次方程
	条件性知识	关于“何时以及为什么”使用某种知识的知识	· 在雨天驾驶时，应该减速以避免打滑 · 感冒时多喝水、休息并补充维生素C以增强抵抗力
形式	显性知识	可以用语言、文字或符号明确表达的知识	· 教科书中的数学公式 · 操作手册中的安装步骤
	隐性知识	难以用语言或文字表达的知识，通常通过经验或实践获得	· 厨师掌握的火候控制技巧 · 艺术家对色彩搭配的直觉
用途	理论知识	用于解释现象或预测结果的知识	· 物理学中的牛顿定律 · 经济学中的供需理论
	实践知识	用于解决实际问题或完成具体任务的知识	· 医生诊断疾病的经验 · 建筑工人砌墙的技术
.....			

在各种语言中，人们创造了许多词汇来描述可以被学习和理解的事物。在中文里，除了“知识”，这些词汇还可能包含“数据”“信息”“经验”“能力”等。在不同的语境和解释系统下，它们与知识所指向的内容可能形成包含、被包含、相重合的关系。总体而言，知识涉及的范围非常宽泛，无论是科学公式，还是农民种地的诀窍，只要能够被记录、传递并用于解决问题，都可以被称为知识。

对于公益行业的从业者来说，往往面临着这样一类挑战：许多人拥有丰富的实践经验，却缺乏系统的方法将这些经验转化为可传播、可复用的知识。例如：

· 一位社区工作者可能非常擅长组织居民活动，但如果没有将这些经验整理成清晰的步骤或原则，这些方法就难以被他人学习。

·一位筹款专家可能深谙维护捐赠人的技巧，但如果这些技巧只停留在个人脑海中，就无法为整个团队或行业所用。

因此，我知道的，如何让他人也能知道；我会的，如何使他人亦能学会。从“我”到“他人”过程中交互传递的事物，即为知识，将这些知识总结出来的过程，即为知识生产。知识生产的目的是：将个体已知知晓、掌握但尚未有效说明的经验变为可被准确描述、传播及学习的公共/群体性知识。

学术知识生产通常具备严格的流程，其偏好是：精确性（例如对概念的界定）、可溯源性（能够找到明确的记录与资料）、证据基础（经过实验论证或数据的严格筛选）。相对而言，实践者所需的知识生产的偏好是：适应性（例如概念只需近似准确）、敏捷性（可以快速迭代，灵活调整）、效用性（成本可控，平衡知识精度与资源约束）。

案例

·一名学者意识到，在职业场合里，游刃有余的人际能力对于工作推进具有重要影响，因此希望开展这方面的研究。在进行了充分的文献回顾后，学者设计了相关问卷，按照一定的规范对数百名职业工作者进行了调研和访谈，访谈均有录音和编码。依据调研所收集的数据与案例，学者将其中涉及的能力划分为四个维度：网络能力、人际影响、社会机敏性、外显真诚，并将这些能力统称为“政治技能”，且给予了更细致地界定。

·一名企业的首席执行官（CEO），自完成学业后就在企业里摸爬滚打，历经了实习生、助理、经理、总监等多个岗位，也在多家公司任职。在二十余年的职业生涯中，这位CEO经历了无数的人际关系，并敏锐地认识到这些能力的重要作用，于是CEO仔细回顾了这些过程，并将许多案例进行了梳理，总结出了“政治技能”的四个维度：公共叙事、向下结交、融合练习、奇观思维。

在两个案例中，学者与CEO通过不同路径生产出了两种对于“政治技能”的解释系统。学者的研究更具规范性，后人在使用这些研究时，可以根据编码回溯案例，并对问卷内容、抽样方法、数据分析框架、访谈内容的提取进行评价。CEO的思考更具适应性，虽然无法证明考据案例的准确性，但由于均来自于职场，因此更加鲜活生动，可能更具启发性且让职场人员认同。两种路径均能产生良好的效果及各自的影响。

为了与学术机制形成互补，并更好地满足实践者的需要，本指南提供了两种公益知识生产的方法：“转化”与“增效”。

·转化：通过归纳法，提取整合经验，形成结构化的知识。

·增效：通过科学的流程设计，缩短知识生产的时间，提升效率并降低成本。

1.1 转化

演绎和归纳是两种最为基本、常见的知识生产方式，两者差异如下：

类型	解释	举例	缺陷
演绎	从特定假设或规则出发，推导出具体结论或更多知识。从一般到特殊。	1.所有的鸟都会飞，天鹅是鸟，因此天鹅会飞。 2.爱因斯坦通过数学推导提出相对论，预言了光线的弯曲现象，后来被天文观测证实。	只适用于特定假设和规则的范围內。
归纳	通过观察具体的现象或数据，总结出普遍的规律或理论。从特殊到一般。	1. 已观察到的绿色植物都能进行光合作用，因此所有绿色植物都能进行光合作用。 2.孙武通过对战争的实践、观察和思考，总结出了若干作战原则与规律并将其写成《孙子兵法》。	归纳的结论是概率性的，而不是必然的。

在人类历史上，无论是在自然科学还是社会人文领域，两种方式的应用都取得了巨大的成果：

类型	案例
演绎	·公元前300年左右，古希腊数学家欧几里得完成了数学著作《几何原本》。他以23个定义、5个公设和5个公理作为基本出发点，通过逻辑演绎推导出了119个定义和465个命题及证明，奠定了几何学的基础。 ·十七世纪，英国科学家牛顿提出了三大运动定律，描述了力与运动的关系。这些定律不仅是物理学的基础，还通过演绎推理被广泛应用于解决实际问题，比如行星运动、机械设计等。后人基于这些定律，发展出了完整的经典力学体系。 ·二十世纪70年代，美国政治哲学家约翰·罗尔斯完成了著作《正义论》。罗尔斯假设了一个思想实验，并以此为出发点，推导出了正义社会应当遵循的基本原则，这些原则为现代政治哲学提供了重要的理论框架，影响了关于公平、正义和社会制度的讨论。
归纳	·明代医药学家李时珍通过数十年的实地考察和文献研究，归纳整理了大量的药物知识，撰写了《本草纲目》。他系统地分类了1892种药物，并详细描述了它们的性味、功效和用法。这一归纳成果为后世药物学研究提供了重要的参考。 ·十九世纪，英国生物学家查尔斯·达尔文通过观察世界各地不同物种的形态、行为和分布，尤其是在加拉帕戈斯群岛对雀类的研究，归纳出了自然选择的理论。这一理论最终形成了《物种起源》的核心内容，奠定了现代生物学的基石。 ·二十世纪初，奥地利心理学家西格蒙德·弗洛伊德通过对大量临床病例的观察和分析，归纳出了精神分析理论。他发现人类的许多行为和心理问题可以追溯到潜意识中的冲突和童年经历。这一理论为心理学开辟了新的研究领域，并对文学、艺术和社会科学产生了深远影响。

对于公益知识生产，演绎和归纳同样是应用最广泛的方法，它们的差异可以通过两个例子再次进行类比：

· 构思一顿饭，寻找相关材料做这顿饭。（逻辑-演绎）

· 看看冰箱里有什么，把这些东西做成一顿饭。（经验-归纳）

**这种类比只是为了便于理解而进行的一种近似比较，在实际运用时演绎与归纳并不是完全割裂独立的。*

如前文所言，相对而言，学术知识生产偏好于演绎。例如，学者想要了解“中型公益组织如何维护月捐人”时，一般要先明确问题，界定范围，之后开展一系列的调研、访谈、分析等工作，最后得出结论。实践者的知识生产偏好于归纳。例如，一名优秀的筹款人员希望组建一个筹款团队，需要把过去多年维护月捐人的经验进行整理，变成能够被清晰描述、学习的知识。学者的优势在于掌握了做菜的方法，且成熟的菜谱和制作流程保证了菜品的质量，但是风险在于因为与一线距离较远，对实际情况不了解，因此缺乏好的“食材”，从而成为无米之炊。实践者的优势在于拥有大量的经验和感受，也可以根据“食材”特点灵活调整，但风险在于难以进行系统性的综合，归纳出具有一定普遍性的抽象原则，进而形成一个有效的解释系统，缺少精妙的做菜步骤与能力，因此可能无法将优质的原材料转变成美味的菜品。

虽然归纳与演绎能力会随着智力发展而逐渐成熟，但相较而言，演绎能力不但需要更多专业训练，还需要对所研究的问题进行完整的设计。对于实践者而言，日常工作本身即可接触和感知大量知识，在任何一个阶段都可以通过归纳的方式对知识进行萃取与整理，并随时进行迭代更新，且归纳能力更易于被学习掌握，更具普遍性，因此本指南以归纳为重点帮助从业者进行知识转化。

1.2 增效

对实践者来说，除了知识本身，知识生产过程中的效率、成本等因素都会显著影响成果。有诸多证据表明，无论是数学、书法、绘画还是建筑、工业等领域，科学的流程设计都有助于提升效率、缩短周期、降低成本，但不降低质量或效果。公益领域自然也不例外。在公益知识生产过程中，往往存在一种误区：将大部分精力投入到写作和思考本身，而忽视了围绕写作和思考展开的支持性活动，例如信息收集、反馈机制以及流程优化等关键环节。“闭门生产”的方式不仅限制了知识生产的广度与深度，还可能导致资源浪费和质量下降。

老练的泥瓦匠都明白：砌墙的速度并不取决于抹水泥的手速，而在于提前搭好脚手架、划分砖块运输动线、在清晨用石灰粉画好当日的砌筑范围。社区工作者也会把居民意见收集流程拆解成“晨间菜场访谈+黄昏广场投票”的组合拳。这些看似简单的流程设计表明，高效的公益知识生产并不必然意味着漫长的时间投入。通过优化流程设计，可以极大地提升生产速度而不牺牲质量。许多时候，知识生产周期过长并非因为创作者全神贯注于内容打磨，而是缺乏清晰合理的规划与持续的动力机制。

案例

知识生产是三一基金会的重要工作。基金会曾以资助方式与多名学者和研究机构合作，虽然这些合作也取得了良好成果，但这些产出的知识在实践者中并未获得期待的反馈，其认可度和应用都受到限制。2021年，三一基金会开始尝试知识生产方式的改革，放弃了学术机制与出版物的路径，转而使用精益、敏捷等方式进行开发，制定了新的工作策略，并更注重知识的适用性。下表为改革前后知识生产的机构内外部比较。改革后，在效率、成本和产量上，基金会的知识生产都有明显改善。

知识内容（例）	产出	资金（元）	周期
改革前（成本不含基金会人力）			
某案例研究项目	8个案例及一篇综述，1万字/案例	372000	11个月
某译介项目	13篇专题资料的翻译，4000字/篇	159300	6个月
某手册开发项目	1本手册，约2.5万字	337500	12个月
改革后（成本含基金会人力）			
《公益领域通识》系列	20本手册，4万字/本	230000	共36个月
《公益领域通识》系列	35个案例，3万字/个	133000	共24个月
其他机构同类项目			
某知识生产项目*	多本手册，3-8万字/本	100000-300000/本 (不含人力)	12个月/本
某案例研究项目*	10-15个案例，1-3万字/个	400000 (含人力)	12个月/本

知识生产与手机、芯片等产品不同，并不能做精确比较。即便在同等质量下，字数、成本、周期等要素也只能作为参考。数据更优并不等同于项目更好。例如，一些项目希望更快速地建立知识体系，因此以效率为先，但另一些项目还希望借助知识生产培育人才，因此会花费更多时间和精力在社群运营与技术细节的讨论上，会增加成本和生产周期。上表中基金会的历史项目及其他机构的项目均有各自价值，但总体上，基金会改革后，在保证知识产品质量的前提下，成本和效率均有大幅改善，且建立了较好的行业口碑。

这些改革措施的核心在于流程设计。在自身改革的同时，基金会也与其他机构合作，参与了一系列其他知识产品的开发，并应用这些流程设计进行测试与迭代，最终将流程设计拆解为几种具体的技术，用于知识生产的增效：

技术	要点
发展性积累	分阶段有意识地设定技术目标
资源置换	以已知知识换未知知识
分批迭代	将大任务拆解成多次迭代的小任务
试读机制	以用户视角为中心
利益机制	参与各方都可以获益
在线协作	利用互联网工具共享信息
公共品思维	塑造行业影响
涟漪效应	持续更新塑造品牌稳定性和一致性

02. 转化-归纳

转化-归纳

归纳法分为五个步骤：识别-记录-分类-抽象-系统化。

在实际状况中，归纳并不会严格地按照线性逻辑进行，特别是在熟练掌握归纳方法后，可以同步进行多个步骤的工作。但划分步骤有助于人们，特别是初学者理解经验是如何被整理进而转化为知识的过程。

2.1 识别

有关于识别“发生了什么”的细节是知识生产的基础。

一般而言，由于更加直观，人们在学习时更依赖具象信息，但出于方便，在表达时更习惯于使用抽象描述。例如，当人们与一个陌生人相处时，对方的各种行为会增进对他的认识，但当人们向他人介绍此人时，不会重复每一个观察到的生活细节，而是使用“开朗”、“懒惰”、“幽默”、“言而有信”等抽象理念进行概述。但在知识生产中，抽象理念通常只能让他人明白词汇的意思，却不知该如何学习与模仿。

案例

一位刚加入公益组织的项目人员，第一次去村庄里与孩子们开展活动。活动结束后，团队负责人给出了这样的反馈：“你在活动中没有做到以儿童为中心。”这种反馈听起来很有深度，但非常抽象。项目人员可能会想：“以儿童为中心”的理念在具体行为上是如何呈现的？是活动设计的问题，还是互动方式的问题？或者是没有关注到孩子们的需求？如果缺失细节，项目人员很难知道如何改进。

“没有以儿童为中心”是由一系列具体行为叠加而形成的总体感受。在实际活动中，这些细节可能包括：

- 安排了一个需要长时间集中注意力的手工活动，但孩子们的年龄较小，注意力持续时间有限，导致很多孩子在活动中途就失去了兴趣。说明活动设计是从成人的角度出发，忽略了儿童能力。
- 儿童活动场地中的台子过高，没有考虑儿童的身高。
- 在玩一个角色扮演游戏时，直接分配了每个人的角色，而没有让孩子们自己选择或讨论。更多地在“指挥”孩子，而不是让他们主动参与。
- 动手环节时，一个孩子提出了一个有趣的想法，项目人员只是简单地点了点头，然后继续按照自己的计划进行，没有及时回应。
- 一个孩子在参与活动时明显表现出不安，但没有及时被注意到并给予安抚。

“以儿童为中心”是一个非常重要的理念，但它需要通过具体的细节来体现。有效的知识传递需要依赖细节的积累，抽象理念虽然能指出方向，但无法被准确地复制。因此，知识生产的第一步，需要实践者能够对可学习或反思的细节进行识别。

案例

1. 一名对乡村女性开展赋能工作的项目人员讲述了一个案例：

我们在乡村工作时，有一名女性想给村里老人做饭送餐，收取一些费用，需要办卫生许可证。其实我们的工作人员很熟悉这套流程，和办证的单位也很熟，可以直接帮她办好。但不应该这样，这样就相当于直接替她解决了问题，我们的目的是在支持的过程中不断赋能，让她具备更多的能力。因此，正确的做法应当是告诉她要去哪里查询注册信息，并且全程陪伴，在填写表格、验证身份等环节给予一些帮助，等她走完这一套流程就积累了和行政部门打交道的经验，未来再遇到类似的事情就不会发怵了。

2. 当一名专门对困境母亲开展帮扶的社工总结经验时，有两种表述方式：

·通过与她们建立信任和理解的关系，坚持上门拜访，逐渐传递出温暖与关怀，力求在精神上给予支持，在生活中提供帮助。强调同理心的重要性，急她们之所急，想她们之所想，致力于提升每一位困境母亲的生活质量。面对困难和挑战，从不放弃，坚持为她们提供持续的关注和帮助。

·我们有个母亲比较苦闷，每次我上门她都很淡漠，直到有一天天气非常糟糕，下着瓢泼大雨，我还是准时去了她家，开门的时候我就看到她脸上有一些惊讶，看到我一半身子淋湿，她眼睛一下就红了，那天是个很大的转折，她“打开”了不少，开始向我诉说痛苦与无助。另外一个母亲，也是一开始不太信任我，每次都非常客气。有次参加小组活动，茶歇的时候我看她吃了两块巧克力，就问她是不是喜欢吃巧克力，她不咸不淡地“嗯”了一声。后来我去看她，从（某短视频软件）上买了一盒包装非常精美的巧克力。她看到之后情绪一下子爆发了，抱着我哭了很长时间，因为老公去世后她非常辛苦，大概也是太久没人关心过她了，后来她明显信任我了，有什么烦恼都跟我说。

从以上两个例子可以看出，在乡村工作中，具体的步骤（如“查询注册信息”、“填写表格”）是赋能的关键。在帮扶困境母亲的工作中，具体的行动（如“冒雨上门”、“送巧克力”）是建立信任的关键。抽象的理念（如“赋能”、“建立信任”）需要通过具体的细节来体现，才能被他人学习和模仿。

为了提升识别细节的能力，有两种较为便捷且有效的练习方式：复盘对比与访谈整理。

·复盘对比：每次参与活动之后进行复盘反思，对比其他人特别是有经验的前辈提出的反思，找出哪些是自己未曾注意和遗漏的。反思描述时可使用SBI工具（即在描述中说明“情境”“行为”“影响”三个要素，详见《科学公益指南P108》）。随着比对经验的增多，自己的识别能力会更加敏感。

·访谈整理：在进行各类访谈或对话时录音（需遵守知情同意等相关伦理原则），将录音转录成文字稿并进行整理。转录文稿通常充满了口语化的表述、重复以及不必要的填充词。整理时要在保持原文语气和核心思想的前提下，进行删减与调整。这种方式不仅能更准确地理解受访者的表达，还能提高提炼关键信息的能力。访谈整理繁琐且耗时，常被认为是不需要动脑的体力工作，但其实是非常有效的练习识别的方式。

案例

三一基金会帮助一些公益组织整理其发展历史，需要对组织的关键人员开展访谈。访谈全程会被录音，访谈结束后通过软件将访谈内容转录为文字。由于访谈时人们会有许多口语化的表达，因此志愿者会对访谈进行整理。以下是某次访谈内容：

类别	内容
转录原文 （软件直接转录，存在诸多错误，但为了真实呈现，因此未做修改。）	就是唉，那种就是尊重小朋友的选择，这个事情是，唉，我以前是很很不在意的。因为我想一下哈，发生过的就是会很，比如我，我在做志愿者的时候，我们也会去给孩子们去上开展这种公益课堂。活动。对，那时候我也是会做助教，然后在这个助教的过程中，会经常把我自己的一些。思维会强加到小朋友，就是包括引导他们怎么画画，甚至手把手的抓住他，你这个圆形画的不好，你这个你看老师上面的示范化是怎么样，怎么样画，你们应该完全跟，就是依照老师的示范化去开展去画这种就。就是扼杀了孩子们他们自己创作的那种天分。以前做志愿者的时候其实。经常会这样子的。对，还有就是对学生的那个肖像的保护，其实也没有太在意，然后经常就是。以前做志愿者的时候其实。经常会这样子的，然后经常就是尊重的问题。
志愿者整理	在我作为志愿者时，我们经常会在公益课堂上引导孩子们进行绘画，而我有时会将不自觉地将自己的想法强加给他们，比如在画画时过多指导，这实际上限制了孩子们自我表达的空间。此外，我也意识到了对孩子们肖像权保护的重要性，这是我之前忽视的一个方面。
忽略的细节	助教过程中会经常把我自己的思维强加给小朋友， <u>引导他们怎么画画，甚至手把手地抓住他说你这个圆画得不好，你看老师的示范是怎样，怎么画，你们应该完全依照老师的示范画。</u> 扼杀了孩子们自己创作的天分。
修订后版本	在我做志愿者时，会给孩子们开展这种公益课堂。在助教过程中，会经常把自己的一些思维强加给小朋友，包括引导他们怎么画画，甚至手把手地抓住他说：“你这个圆形画得不好，你看老师上面的示范是怎么画的，你应该完全依照老师的示范画来画。”这样扼杀了孩子们创作的天分。以前做志愿者的时候其实经常会这样。还有对学生肖像的保护，其实也没太在意。

相较修订后版本，志愿者版本虽然概括了主要意思，但丢失了具体的行为描述（如“手把手抓住”和“圆形画得不好”），使得内容显得抽象，缺乏说服力。这些细节生动地展示了志愿者如何将个人思维强加给孩子们，以及这种行为对孩子们创作天分的负面影响。修订后版本通过保留具体细节，为知识生产提供了可学习和反思的素材。其他志愿者可以通过这些细节了解“强加思维”的具体表现，从而避免类似错误。此外，修订后版本保留了原文的语气和表达方式，更好地传达了被访谈者的反思和情感（如“经常会这样”和“其实也没太在意”）。

2.2 记录

陈正安是一家公益组织的负责人，擅长和不同的合作伙伴打交道，在沟通过程中不但可以很快地切换话语体系，还能从对方的语言中读出隐藏信息。在与同事共同外出时，陈正安发现同事并不能像他一样有效沟通，因此希望将这种技能教授给同事。但当被问到是否可以举出具体的例子，例如对方说了什么话，应该如何回应，隐藏信息是什么时，正安很难做到。究其原因，正安具备良好的识别能力，能非常敏感地察觉同事的沟通为何不合适，但由于缺少记录的习惯，没能在沟通后立刻将对话的细节记录下来。因此，如前文中的案例，原本“活动时间过长”、“直接分配角色”、“没能回应想法并及时安抚”等细节，就只能变成了“没能做到儿童友好”的感受。因此，虽然陈正安多年来经历过无数沟通场景，也有很深的感触和洞察，但这些内容仍然停留在个体经验层面，无法变成知识产品传递给同事。

假设陈正安每次外出谈话能记录下来两个细节，每个月外出拜访两次，一年就能累计约50个细节。通常2-3个相似的细节可以解释说明一个抽象理念，50个细节就有可能完成系统化，成为一本扎实的合作伙伴沟通手册。公益组织日常工作中蕴含着极其丰富的信息，但因为缺乏记录习惯，大量潜在的知识被浪费了。因此，公益从业者应当在日常交流中识别关键信息并进行有效记录。

《流浪地球》是知名的中国科幻小说及电影，导演郭帆在拍摄《流浪地球2》时，和北京电影学院共建了课题合作，在拍摄现场安排了数十名实习生，分布在不同部门，负责记录各类问题与错误。记录纸张摞起来近半米。后来经过数次的复盘与提炼，将其总结为管理流程，为中国电影的工业化进程提供了重要参照。

“标准萃取表”是知识记录和萃取最简要和常用的工具。该工具包含三个内容。其中“关键细节”栏用来填写在观察、访谈、转录文稿或其他“识别”过程中需要记录下的内容。“备注/要点”是指为了方便未来分类，可以记录该要点所属类别或更为精简的提炼，“启示”是指在识别过程中逐渐感知的抽象理念。“标准萃取表”格式如下：

标准萃取表

关键细节	备注/要点
启示：	

案例

A组织是一家专注于心智障碍青少年支持的公益组织。为了支持这类群体，A组织会招募高校志愿者，每个志愿者对接一名目标对象，陪伴对方三个月，支持对方融入社会、独立生活。A组织要求每名志愿者在陪伴期间撰写日记，记录与心智障碍青少年相处的细节和反思。A组织最初并没有开发知识产品的计划，但随着资料的增加，日记总量超过了100万字。A组织意识到其中蕴含着许多重要信息，希望能够更好地总结。

相关人员制作好萃取表后开始读取日记信息，每当识别出一个关键细节时就记录下来，并标注可能的备注/要点。在读取一定信息后，一旦产生某种感受或理念，即可在“启示”栏填写。下表为读完一名志愿者三天日记后的萃取内容：

关键信息	备注/要点
拎着礼物主动找对方搭话，很高兴。	如何搭话，什么礼物合适？
自拍、发朋友圈、互相看朋友圈。	日常行为，与普通人无异
自我介绍时礼仪非常到位，但被小伙伴插了一句“打架”，他立马变得敏感，控制不了情绪，当时我没反应过来。我们把那位伙伴的意思转化为“打架不是一个好的行为，希望他不会有这个行为”之后，他也很快平静下来。	敏感场景、应对方式
XX在控制不住情绪时，习惯在交谈时用手指指向对方，X老师在过程中一直引导和提醒他，尽管后面有几次情绪不稳定的状况出现，他的手势从“指人”的状态慢慢自然垂下，他的语气从急促的不理智变成平和的态度。	手指人，下垂状态转变 语气从急促变得平和
有些许强势。他会较多地说到“打”、“打架”、“扇他一巴掌”这样的词眼。	/
坐在沙发上，走过来拿手机对我拍照。感到被冒犯，XX走过来说，不可以这样拍别人。也跟我说，不想被拍可以直接告诉他，不能这样对着你，当时我虽然内心还没调整过来，但也即刻跟他说，你下次拍照之前要先问过我哦，他拿着手机走了。	直接表达

穿短袖，当天比较冷，惊讶地说了一句你竟然穿短袖呀！没想到他的反应挺大。回复了我一句不太礼貌的话，搭档们都在现场，立马转过来看我，我觉得有些丢脸，同时也觉得很尴尬。XX分析： 1、可能长期以来着装不跟随日常季节，一直被唠叨，代入家长的说教，一下子特别烦。 2、他说完就拿着手机有些不耐烦，这个时候需要把自己的体验和感受告诉他。当时我回复他：你不想要回答，可以说不要回答我这个问题，但是这样子回复我不太礼貌。 3、当时的环境，他坐着玩手机，没有任何怕冷的情况，现在他属于比较安全的状态，暂时不担心他这个事情。	敏感场景、应对方式
看到他拿的帆布袋很好看，路过时还特意夸了一口，当时他还嘴角笑了一下。	鼓励
XX是周六当天上午比较早到的，早到没什么事情，他就坐着玩手机，看短视频，音乐比较燥。他开到最大声，拿着手机给一位搭档说：你看。 当时旁边有三位女生坐在一起聊天，刚好背对着XX，但当时她们也不知道是谁，有一个女生就转过身说：谁呀，音量放这么大。 当时她以为音量放这么大的是另外一位志愿者，没想到是XX，她就走过去说，现在大早上的，能不能把音量调小一点。当时我刚好站在XX旁边，看得到他的手机屏幕，他把音量调到了最低，然后尝试着跟一位搭档分享视频里面的内容。	良好互动场景
.....	
启示： 心智障碍的孩子和普通孩子一样，性格有所不同，需要根据每个人的情况来进行互动。心智障碍孩子和普通孩子不一样，在于触发敏感的场景、表现不同，可以通过大量案例来熟悉以做心理准备、模拟练习等，有助于在真实场景中更冷静、自如地应对。	

一般来说，如果已有资料的记录足够详细充实，在进行知识记录和萃取时，并不需要读完所有材料，但需要精读一部分材料，直到已出现的内容足以解释知识即可。随着关键细节的增多，备注/要点会逐渐出现同类内容，这时可以进入分类阶段。以“敏感场景”为例，将20-30个引起敏感的场景合并，大致就可以覆盖心智障碍青少年生活中的主要状况，并勾勒出敏感场景的要素。他人在阅读完这些内容后，就可以在心里进行模拟，以提前准备和适应。在真实场景中一旦遇见，就会立刻识别并有效应对，知识因此得到了传承并发挥作用。

有时组织还可以专门设定一些机制来收集记录知识。例如，许多国际非营利组织都设有专岗或专门的部门，负责搜集整理各种经验、制定最佳实践案例等，再分发给各个分支机构的人员参照。这类机制的要素通常包括：

- 聚焦。记录需要围绕明确的主题进行，避免内容过于分散，导致信息杂乱无章，难以提炼出有价值的内容。设定具体、清晰的主题不仅能确保记录内容的相关性和深度，还能使其他成员在查阅时更容易找到所需信息。
- 示范。提供标准化的模板和指引，帮助成员规范地记录和总结经验。模板可以降低沟通成本，提升知识生产效率，但模板可以有多个且不断迭代。
- 激励。通过发放奖金、积分、荣誉等方式鼓励成员总结经验，将知识贡献与绩效考核、晋升机会挂钩，让成员感受到分享经验对个人成长的帮助。
- 工具。提供便捷的工具和平台，降低知识记录和分享的门槛。建立内部知识库，方便成员上传、检索和下载资料。使用协作软件（如腾讯文档、石墨文档、飞书文档等），支持多人实时编辑和分享。

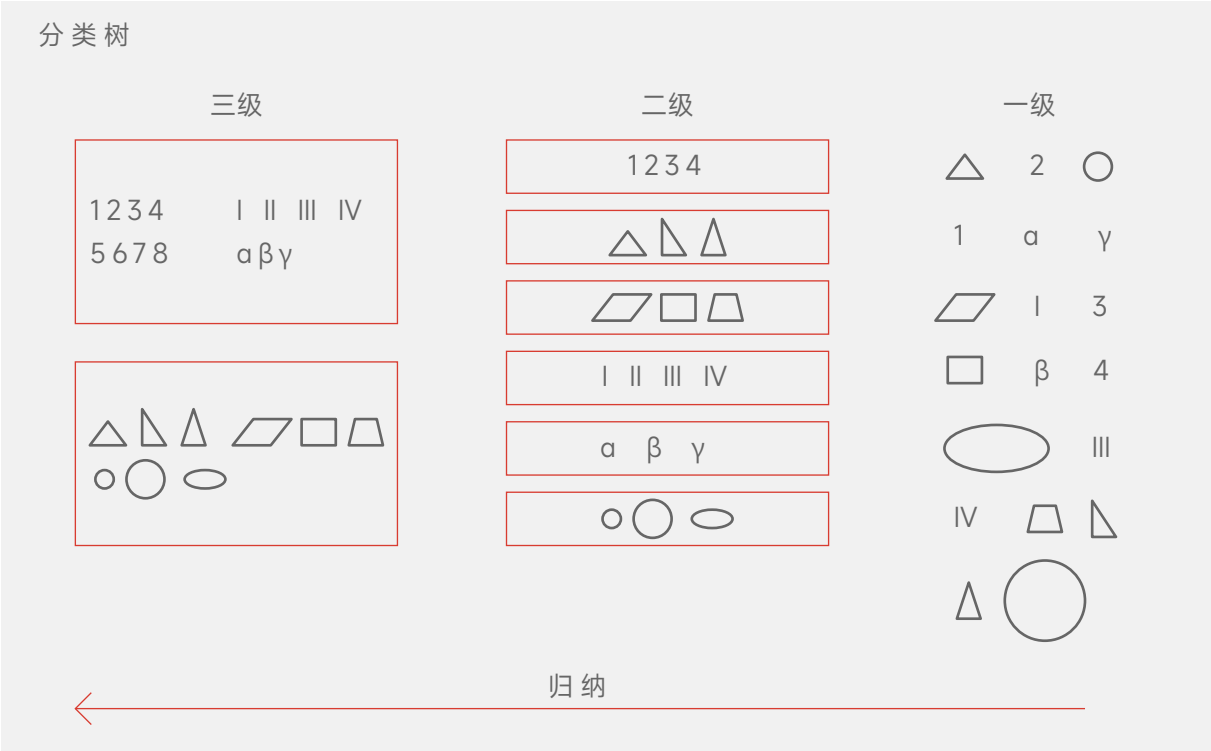
案例

三一基金会内部设立了“绿光计划”，鼓励成员撰写工作手记，并通过公众号公开推送。每年底会评选出推送文章最多的同事发放现金奖励，并在年会上颁发荣誉。此外，2023年，三一基金会制定了新的组织文化。为了将这些文化更具象化，基金会每年年中和年末做绩效考核时，会鼓励所有员工填写认为其他同事符合组织文化的具体行为。入选案例会被公开，同事之间不但能互相学习，被写为案例的员工还可获得相应加分，影响绩效与薪资。

2.3 分类

识别和记录大量细节后，需要对这些信息进行分类。分类是将杂乱无章的信息按照一定的逻辑或标准进行整理，使其更加清晰、有序，便于后续的分析和使用。分类可以帮助人们快速定位所需信息，避免浪费时间。此外，通过分类，更容易发现信息的关联和规律，进而进行抽象。分类是对信息进行组织与编排的过程。在《科学公益指南》中，对心智障碍儿童的状况调研（P23）及对癌症患者的评估（P43）的例子都采用了典型的“识别-记录-分类”步骤。

最简便且常见的分类方法是分类树。分类树从具体的例子开始，将相似的例子统合为一级类别。一个知识体系中拥有多个一级类别，其中具有共性的一级类别可以统合为二级类别，具有共性的二级类别可以统合为三级类别，依次类推。



在分类树中，演绎通常是从左向右，即先构思核心大类，将大类逐渐分为小类，最后寻找例子填充。归纳通常是从右向左，在已知素材的基础上，不断分类递进，最终总结出核心大类，再逐渐抽象出完整的体系。以下是一个实际的分类树应用案例。

案例

三一基金会计划针对中层开展一系列能力建设，优先确定了沟通和工作优化两个主题。与传统的演绎式开发不同，课程开发人员并未先行开展调研以确定内容框架，而是通过回忆和翻找记录，识别出与这两个主题相关的案例和素材，并整理出一系列细节（表1）。当细节积累到一定数量后，开发人员开始对其进行分类（表2），逐步形成一级类别，并进一步归类，最终构建出完整的课程内容。随着素材的增多，三级类别添加了更多门课程，这些课程综合起来，成为“通用职业技能”，被并入“科学公益”的技术体系。在整个表格中，确定细节是“识别”过程，由细节进入一级及多级是分类过程，自一级开始有了抽象过程（例如“权力结构”、“证据模式”等）。

表1：通过回忆和翻找资料识别出的细节素材

ABC原则、玻璃纤维与塑料帽、G的建议及汇报反思、C机构吵架、两个志愿者、向下结交、扬长避短、繁花的故事、A的故事、糖拌西红柿、项目辅导员、J企业培训、浪迹天涯、C的退款、D的劝说、天道打赌、E的权力结构、性教育开场、乡村往事、A机构与B机构、自证/历史与同类比较、能力支持汇报、四本书、乌鸦与狗、300张贺卡、100个短视频、D机构年报、430份项目书、关键时刻、F企业转型、阿甘/I语音问候/一个人的朝圣、晚安与早安、朋友圈点赞与送书、B的故事、周处除三害、漫长的季节、乌合麒麟、L机构教学系统、案例面试
--

/外审/资料研究/访谈提纲、王大姐来了、G企业转型、H机构历年训练及产出、赛亚人、薪酬制定、打狗与合照、叙事七步法、F的描述、科学公益营、NPO组织、私董会/案例/通识发布会有效提问、H舞袖、公共品、社交营销、目标与能力选择、E机构产品、领域通识、I机构案例、捐赠课、四个范式、三个难题、K机构家长训练营、曲别针的故事、捐赠/评估/数字化。

注：原始文件是开发人员在纸上手写内容，每个内容都代表了某个亲身经历、观察或是来自电视剧等其他可以用于解释或类比的素材。“ABC原则”、“打狗与合照”都是简要概括后的内容。原始文件有许多修改，为方便阅读和示意，表格经过了简化。此外，原始文件涉及许多真实姓名及机构名，表格也以代号进行了处理。

表2：课程大纲

三级类别	二级类别	一级类别	识别的细节
1．点石成金——叙事与沟通	1.1 范畴界定	1.1.1 导入	繁花的故事、A的故事、B的故事
		1.1.2 概念	周处除三害、漫长的季节、糖拌西红柿、科学公益营、NPO组织
	1.2 叙事六要素	1.2.1 权力结构	浪迹天涯、C的退款、D的劝说、天道打赌、E的权力结构
		1.2.2 进入情境	性教育开场、打狗与合照、叙事七步法
		1.2.3 细节与抽象	F的描述、乡村往事、A机构与B机构
		1.2.4 证据模式	自证/历史与同类比较、能力支持汇报
		1.2.5 用户关联	四本书、G的建议及汇报反思、C机构吵架
		1.2.6 综合行为	两个志愿者、430份项目书、关键时刻、有效提问、H舞袖
	1.3 影响力拓展		公共品、社交营销、向下结交、扬长避短
2．少米之炊——工作的优化	2.1 奇观思维	2.1.1 堆量	乌鸦与狗、300张贺卡、100个短视频、D机构年报
		2.1.2 套系	E机构产品、领域通识、F企业转型
		2.1.3 重复	阿甘/I语音问候/一个人的朝圣、晚安与早安、朋友圈点赞与送书
		2.1.4 关联	乌合麒麟、王大姐来了、G企业转型

	2.2 融合思维	2.2.1 解释	赛亚人、H机构历年训练及产出、私董会/案例/通识发布会
		2.2.2 方法	目标与能力选择、I机构案例、捐赠课、四个范式、三个难题、ABC原则
	2.3 就简思维	2.2.3 解释	玻璃纤维与塑料帽、项目辅导员、J企业培训
		2.2.4 应用	K机构家长训练营、L机构教学系统、案例面试/外审/资料研究/访谈提纲
	2.4 演绎思维		曲别针的故事、捐赠/评估/数字化、薪酬制定
3. 为我观风——知识的构建			
.....			

2.4 抽象

抽象是从具体事物或复杂信息中提取出本质特征、模式或通用规律，以便人们能更好地理解和应用。

案例

在传统观念里，“残障”通常被认为是看不见、听不见、肢体残缺、智力有问题等，但随着人们对相关工作的深入，发现了一些现象：

· 一个高度近视的人，如果意外摔碎了眼镜且暂时没法获得眼镜时，就经历了视障；一个看不见的人，在导盲犬、盲杖及智能手机等辅助下，可以正常地出行、工作和生活。

· 新冠疫情初期，各地都推出了健康码，无论是去医院、乘坐公共交通还是去超市购买物资甚至进出小区都需要健康码，一些老人不会使用智能手机，因此寸步难行，这时老人经历了肢体残障；一个下肢残障的人，如果有轮椅、坡道、升降梯等配套设施时，可以自如地出行。

· 一名广东人只身到了甘肃的乡村，和村民沟通时由于方言，互相听不懂，这时他经历了语言障碍；一名不会说中文的英国人到中国旅游，借助翻译软件，可以自如地与他人沟通。

以上现象存在着一些共性：残障并不只是生理上的缺陷，而是和所在的环境和配套设施非常相关。人们是否残障并不是绝对的，而是会随着环境与设施的改变而改变。为了方便解释这类现象，人们从许多具体例子中抽象出了一个理念：

残障是一种流动的状态。

该理念不但能很好地总结这三个例子，还适用于其他所有这类现象的解释，为人们理解残障打开了更多的想象。

案例

儿童与青少年在成长过程中会发生许多与“性”有关的行为，例如：

- 发现青少年看色情片
- 发现儿童提及和同学在“谈恋爱”
- 孩子十岁还和父母一起睡觉
- 六岁的女孩让爸爸给她洗澡
- 八岁的男孩涂妈妈的口红或穿丝袜

许多家长在遇到这些行为后会非常担心，家长的焦虑远远超出这些行为实际的严重程度。

由于每个家庭状况、亲子关系、相处模式都有所不同，因此并没有绝对统一的处理方式。但在大量的案例基础上，性教育领域提取了一个抽象理念：

“无影响，不干预”。

这个理念是指当在儿童与青少年身上发生任何与性相关的事宜时，只要不产生影响，就不需要干预。这些行为要么是儿童成长中的正常现象，要么儿童会随着发展和学习自行适应、调整、解决。只有在产生影响时，才需要进行干预，“有影响”的标准有二：1.该行为对儿童本身造成影响，导致其不舒服、不适应或痛苦。2.该行为对他人造成影响，导致其不舒服、不适应或痛苦。家长一旦掌握这个抽象理念，就可以理解和应对绝大多数相关的行为。

从识别到抽象完成了最初的知识生产。知识需要将抽象理念与具体实例相结合。一些书和课程枯燥无味，因为只有抽象，没有案例，缺失了细节识别和记录的过程。一些组织或从业者，有大量的实践经验，但缺少影响力，因为只有细节和例子，但是堆砌过多，没法抽象并综合成系统的作品。在演绎过程中，为了解释抽象理念，至少要配一个具体例子才能让人们有所感知。在归纳过程中，至少需要两个例

子，才能寻找到共性从而实现抽象。例子越多，寻找共性就会越容易，也更容易加深人们的理解。

在知识生产的过程中，通过多个例子解释一个抽象理念的结构可以成为一个“知识单元”，由于归纳过程需要至少两个例子才能提取共性，因此，抽象理念+两个解释该理念的具体例子构成一个“最小知识单元”。经过记录和分类后，可以应用工具“知识单元表”进而完成抽象步骤。

工具：知识单元表

公益组织可以定期组织员工进行研讨，请员工针对特定主题梳理知识单元表，并公开讨论评价，修订合并，找出大家共同认可的经过筛选的知识。

抽象1：残障是一种流动的状态	
例1	一个高度近视的人.....
例2	新冠疫情初期.....
.....	
抽象2：	
例1	
例2	
.....	

2.5 系统化

当知识单元不断积累后，其中一些会衍生出关联性，当不同的知识单元能够关联起来时，就进入了系统化的阶段。这一阶段，各个知识单元不再孤立存在，而是作为更大、更复杂知识体系的一部分，共同支持着对特定领域或主题的深入理解和发展。这种系统化的知识不仅便于记忆和传播，也为进一步的研究和创新提供了坚实的基础。

在自然科学领域，如果有两个理论相互冲突，只可能有一方为真或者两方都为假，不可能两方同时为真。新的知识一旦被证实，旧的知识就会被证伪。例如，日心说一旦被证明成立，地心说就必然是错的，因为自然科学的研究对象大多是客观存在的事物。但在社会人文领域，许多知识是被构建进而做成的。人们在已有的材料或经验中抽象出了某个理念（例如自由主义、社会主义等），一些人相信这种理念并为之努力，最终将其实现，知识就得以证实，因而它们并非绝对的、专断的。

因此，对于公益慈善领域而言，系统化的知识并不意味着找到了真理，而是提供了一个相对完整的理解特定事物的框架。这种框架就像搭建一座桥，这座桥由许多小木板（即知识单元）组成。虽然这些木板单独来看并不能让人们过河，但当它们被精心排列组合后，就能形成一条稳固的通道，让人能安全地从一边到达另一边。同样，在面对复杂的社会问题时，无法找到一劳永逸的答案，但可以通过构建一个框架，为人们提供清晰的方向和实用的方法，从而更加有效地应对挑战。这样的框架是灵活的，可以根据新的信息或变化的情况进行调整和完善。

想象要为朋友介绍健康饮食。人们无法在短短几分钟内讲完所有关于健康饮食的知识，但可以构建一个框架，这个框架包括几个关键点，例如平衡膳食、适量运动、避免过多糖分等。这些关键点就是知识单元，它们共同构成了健康饮食的知识体系。虽然这个框架不是全部的知识，但它提供了一个全面且连贯的视角，让人们能够理解和应用健康饮食的基本原则。

以下是一些近年来中国相关组织倡导的有关公益慈善的系统性知识：

理念	来源	机构
规模化公益	在翻译引进国外技术资料的基础上，基于中国组织的数据与实践，归纳出一系列方法、案例和经验，逐步完善的知识体系。	南都基金会
有效公益	效用主义哲学发展出了“有效利他”的哲学分支，依据“有效利他”理念，结合中国公益行业的阶段与状况调整后的知识体系。	公益盒子
科学公益	依据中国公益实践，通过归纳总结出一系列知识，再基于演绎推导出一些知识，将两者结合，经过系统化后发展出的知识体系。	三一基金会

·相较于从业者悟出的“体会”和“洞察”，这些理念可以自成体系，更加完整和系统，并能够对公益慈善进行一以贯之的解释。作为个体的公益人，因为常年工作，在经验上悟出的道理或知识，像是在画画的过程中悟出了某种写生或上色技法，而完整的公益理论提供了一种绘画方式（例如印象式、写意式、水墨式等）。系统化的关键不在于好或不好，而在于是否系统。好的零散知识既可能好于也可能不好于系统化的知识，这些会由实践进行检验。

·但是，公益组织或从业者如果希望构建自己的核心技能，就需要梳理系统性的知识体系。未经系统化的知识之间缺乏连贯性，应用范围有限。这种体系不一定要独立原创，而是可以从已有的知识体系中广泛借鉴、吸纳，融合自身的经验进行修正。

·利用分类树从右至左的过程，就是不断系统化的过程。通常来说，进入三级或以上，就完成了初步的知识系统化工作。系统化并不是一个固定标准，而是一个动态的、相对的概念。系统化没有止境，公益组织和从业者可以定期对经验进行归纳，不断推进系统化程度。

2.6 意义与行动

在掌握归纳方法后，知识生产的障碍除技巧之外，还在于动力机制的不足。在需要应对无数琐碎的日常工作的同时，人们缺乏足够的动力开启知识生产。

对比以下两种思维：

· 我有意愿做知识生产，可是没有组织愿意资助我，知识生产会占用很多时间和精力，等有时间或者有资助方的时候再做吧。

· 我做其他工作都需要硬成本来启动，但做知识生产只需要电脑或纸笔就可以，做出来以后还可以吸引其他人的关注，为什么不现在就做？

前者将知识生产视为“等待条件成熟”的被动行为。它假设外部环境（如资金、时间）是启动知识生产的前提条件，而忽略了知识生产本身作为一种内在驱动力的重要性。这种思维容易导致拖延甚至放弃，因为“条件成熟”往往是一个难以明确界定的状态——总会有更多的事情占据时间和精力，或者资助方迟迟未出现。后者则更注重知识生产的低门槛与高回报特性。知识生产是最不需要硬成本就能启动，且可能带来影响力的工作。因此，将知识生产视作资源而非成本是更加积极和长远的思维方式。

此外，思考是学习至关重要的组成部分，它能让人有意识地尝试着将从经历中学到的重要经验进行综合，思考如何清晰精准地表达想法的过程也是对繁杂信息进行过滤和萃取的过程。在归纳的过程中，人们会生发出许多新的思路 and 想法，有了新的认知，也会更加系统和全面地审视自己的工作。换句话说，当人们在思索自己会什么时，就已经走上知识生产之路。而仅仅是走路的过程就可以有效提升自身的能力。

一切作品都是从草稿开始的。以下是较常见的促进知识生产行动的技巧：

公开承诺。通过向他人明确表达目标或计划，利用外部监督和责任感来推动任务完成的策略。

1961年，美国总统约翰·F·肯尼迪在国会发表演讲时公开承诺：“在十年内，我们要将人类送上月球并安全返回。”这一承诺不仅向全世界宣告了美国的太空目标，还激发了整个国家的努力和资源投入。1969年，阿波罗11号成功登月，实现了这一承诺。公开承诺推动了美国航天领域的技术创新和团队协作，成为人类历史上的里程碑。

L在一家基金会从事产品开发和知识生产，L在入职时设定了目标，要在三年战略周期内开发完成一系列知识产品，并将这些产品分解为每年度的计划。这些计划不但在机构内部公开，在各类外部场合L也不遗余力地介绍并分享时间表。一方面，由于内外的一致性，L在合作伙伴中建立起了“稳定性”的形象。另一方面，L通过公开承诺，也逼迫自身按照计划进行开发，挖掘并释放自身潜力。一旦某些内容进度落后，就会有人询问，形成压力。

隔离提示。通过设定特定信号创造一个专注或不受干扰的环境，确保在关键任务执行期间能够保持高效和准确。

在旧金山一家医院，护士们每天要处理800个处方。平均每1000次配药中，护士会出现1次错误，每年出错的总数高达250次。每次错误对病人都可能是有害或者致命的。绝大多数错误都是出现在护士分心的时候。在医院日常工作中，分心的现象很容易出现，因为传统医院都将药品管理区域设置在护士工作区域的正中央，很容易受到来往人员的干扰，而在配药的时候最不应该“一心多用”。医院主管最终采用了一个简单的方法解决了问题，他从网上订购了一件马甲，用亮闪闪的橙黄色制作。当配置药品的时候护士们要穿上这件马甲，来提醒人们知道这意味着什么，不要打扰护士。数据显示，在六个月的时间内，错误率下降了47%。

G基金会致力于为留守儿童提供优质教育，G基金会设置了专门的研发部门，为留守儿童开发课程、故事资料等。由于该部门需要和其他业务部门（例如学校推广、IT技术等）密切配合，而这类部门通常机动性很高，因此，研发部门的同事常苦恼于思考过程随时被打断，影响研发效率。经过协调，G基金会定制了一块牌子，每当研发部门挂出这块牌子时，其他同事如无紧急问题就不会上前打扰。

静默时间。通过设定特定时间段，屏蔽外界干扰以专注于重要任务。

航空工业中，由于绝大多数空难都是发生在飞机起飞和降落的时候，这段时间工作最繁忙，也最需要团队合作。于是航空业就强制采用了一种“静默驾驶舱”的规则。当飞机高度低于10000英尺时，除非直接与飞行有关，否则飞行员之间不允许进行交谈，当飞机飞行到11000英尺高度之后，飞行员之间可以讨论足球、自己小孩或者乘客，但是在9500英尺就不行。一些IT公司在软件开发上同样采取了这种原则，公司把每周二、四、五的上午规定为静默时间。让程序员们有足够安静的时间在不被打扰的情况下处理更为复杂的代码任务。这么做的结果是把产品开发时间从3年缩短到了9个月。

W是一家公益组织的业务负责人，W在开发该组织案例集的过程中为自己设置了“静默时间”。每周三在家办公，专门进行写作。当天他会关掉手机及其他通讯工具，并告知同事在下午五点至六点时会集中处理回复信息。如果有重要审批都需要提前规划，在周二或周四处理。

03. 增效-流程设计

增效-流程设计

考虑到知识生产涉及的一系列时间、成本、社会影响等现实要素，为了实现增效，本指南提供了八种思路，公益组织可以通过这些思路重新设计知识生产的策略及流程。其中，每种思路既可独立使用，也可以与其他思路结合应用。

3.1 发展性积累

发展性积累是指在工作过程中，分阶段有意识地设定技术目标，以结果为导向钻研某种技术，并将该技术转化为知识产品留存。随着时间推移，组织就会积累并发展出自有的知识体系。

一些能力建设机构或枢纽型机构，由于缺少发展性积累的意识，虽然长期开展能力建设课程，但大多为邀请不同专家进行讲解，缺乏有代表性的知识产品。例如，假设某组织进入能力建设领域，可以以三年为周期设置如下目标：

年份	来源	机构
第一年	邀请外部嘉宾进行不同模块的培训，吸引参与者。	按照“识别”“记录”与“分类”方式收集当地伙伴面临的实际问题，归纳出至少一类较为普遍且关键的问题，开发相应课程。
第二年	减少外部嘉宾的比例，增加通过归纳法自主研发的1-2次课程（能力建设项目的单次课程通常为半天）。	在自有课程基础上开发更多更加实用的课程，根据当地情况制定场景化的训练，例如帮助县域公益组织模拟和政府沟通交流的常见场景。
第三年	进一步减少外部嘉宾的比例，实现至少50%自主研发课程。	将已有知识总结为工具包、案例集或技术指引，正式推出以树立技术能力并增加影响力。

有意识地设置目标与无意识的自然积累效果是全然不同的。公益组织应当在一段时间内集中精力梳理某种知识，每次尽全力将这类知识梳理清晰，而不是泛泛地重复前一年的内容，只在一些零散细节上进行调整。以下是两个发展性积累的案例：

案例1

“青年先锋”是玛丽斯特普国际组织（MSIC）的能力建设项目，项目旨在促进青年人参与公益，特别是性教育领域的工作。青年先锋项目培育了数百名青年人才，他们中的许多人都进入社会发展领域工作，或以不同的方式参与公益慈善事务。MSIC是专注于性与生殖健康的组织，2010年起希

望更深入地参与青少年与儿童性教育议题。通过青年先锋项目，机构逐渐积累起系统完善的技术能力，成为国内最专业的性教育组织之一，并在社会动员、组织协作、行业建设方面也积累了许多经验。下表为2010-2017年间，青年先锋项目每次开展前设定的技术目标及当年的知识总结：

年份	目标能力	知识总结
2010	性教育/能力建设	《青年参与社会发展能力建设指导手册系列》
2011	性教育/参与式培训	《爱之年华——参与式培训手册》《青少年性教育培训师管理发展手册》
2013	性教育/管理	《高校社团与青年组织的管理》《性教育活动案例集》
2015	性教育/公益慈善理解	《慈善的演进》《慈善的训练》《慈善的创新》《赋权的求索》
2016	性教育/行业建设	《爱知道——性教育工作者通识手册》《性教育路线图系列》
2017	性教育/规模化	《范式之问》《重塑体系》《基础性教育指南》

案例2

2016年，三一基金会提出了“科学公益”的理念，为了进一步构建科学公益的理论体系，2017-2020年间，基金会主要采用资助方式开展研究，支持了一系列学者进行知识生产，但未能探索出完整的解释体系。2021-2024年间，基金会开始自主开展知识生产，设计了一系列活动，每个活动都有意识地设计了技术积累的目标，不但识别并记录了大量素材，贡献于科学公益体系，活动本身也让参与各方都有所收获。基金会也逐渐成为知识生产领域的重要组织。下表为各类活动的设计目标：

活动	项目层面： 对特定从业者或机构提供特定支持	技术与知识层面： 建立完善的科学公益技术体系
科学公益营	帮助各地从业者建立对科学公益的初步认识，促进地方交流。	线下活动，有助于理解各地从业者关切的问题，以及对科学公益框架的反馈，用于迭代科学公益课程。
3E思享会	帮助从业者梳理困惑，通过交流形成经验、技术与情感支持。	理解从业者的挑战及工作的技术细节，许多素材用于开发《通用职业技能指南》。
3E私董会	帮助公益组织诊断问题，梳理规划发展策略与目标。	识别不同背景和能力的专家，建立专家库。理解公益组织的实际问题，素材用于开发《公益组织咨询案例库》。
公益领域通识	帮助细分领域梳理知识，开发通识资料等公共产品。	有助于识别多领域的专家，形成领域的交流机制和协同工作，完成《公益领域通识》系列。
公益组织发展案例库	帮助公益组织记录其历史。	有助于理解公益组织发展的不同模式、组织战略和业务设计的考量，完成《公益组织发展案例库》。

比邻社群	帮助各地方建立相关人才社群，建立交流机制。	有助于理解各地公益生态、枢纽机构状况，贡献于科学公益课程第二、三、四辑的开发。
捐赠圈	为资助者和优质项目提供对接平台，促进科学捐赠。	有助于更好理解资助者需求，倡导并影响资助者科学捐赠，贡献于《科学公益指南》。
三一会客厅	常规线上交流研讨，根据从业者需求探讨各类公益话题。	识别不同背景和组织的专家，扩大交往面，适合的成员可邀请至上述各类活动。
科学公益期刊	多种活动精华的汇总，为行业内外人员提供有质量的慈善期刊。	推广科学公益，扩大了解基金会和科学公益的群体。

在实际运行中，一些活动运营地较为顺利，一些活动在尝试后终止，但总体上，由于有意识地设计了技术积累的目标，因此在四年间，基金会低成本高效率地发展出了较为完善的科学公益体系。

3.2 资源置换

传统知识生产中，信息的调研与获取通常是单向的，即生产者通过访谈、问卷、跟随观察等方式收集信息。一些时候，由于缺少激励机制，被调研者没有动力参与研究，因此提供的资料或信息有限。资源置换的核心是用已有的资源、信息、数据换取未有的素材，其要点是塑造一个双方都能受益的过程。被调研者在资源置换的过程中不但不会感觉到被攫取信息，反而会因为置换活动感受到被支持，因此会更有意愿分享真实状况。以下两个案例是三一基金会基于资源置换设计的知识生产活动，这些活动对于基金会开发科学公益课程及其他技术资料产生了重要作用：

案例1

在开发《科学公益指南》过程中，基金会对于捐赠与资助的经验有限，为了更好地了解资助者的视角，基金会将已知的知识做成了一门课程——《捐赠与资助通识》，共分为五小节。参与者参加课程需缴纳押金，上完课程后需要提交一份作业：

假设您的机构进来一位新的资助同事，请给他至少三个关于资助的关键建议并说明为什么，每个建议不少于两百字。

完成作业后押金会退还。课程共有83名捐赠者、资助者或相关人员参与，课程后基金会收到了共约5万字的建议，这些建议帮助基金会更好地了解和掌握了资助者所关心的内容、看待问题的视角和对资助工作的思考。

案例2

为了更好地理解公益从业者和公益组织面临的问题，基金会设计了两个活动：3E思享会及3E私董会。思享会针对从业者个体，依据其所面临的不同问题（例如领导力、职业发展路径、项目管理等）进行分组，通过线上参与式协作彼此启发鼓励，帮助从业者疏解压力或寻找解决办法。私董会针对公益组织，基金会为其组建专家团队，针对组织问题进行咨询建议。两个活动在两年内为十余个组织及数十名从业者提供了支持，在活动过程中，基金会也收集了大量信息，并记录了近两百万字的资料。这些资料对科学公益课程及多个资料的开发都产生了重要影响。

3.3 分批迭代

分批迭代是指将完整的规划分成几个阶段开展，依据前一阶段的反馈进行优化迭代，继续下一阶段。这种思路被广泛应用在许多领域。例如，在电视剧领域，完整剧集（通常30-50集）并不一次性拍摄完成，而是分季拍摄，每季大约6-12集内容，如果播出反馈良好，可以继续拍摄第二季、第三季。编剧也可以根据观众反馈和呼声来调整新一季的剧情，并随着播放时间加入更有时效性的剧情要素。不但降低拍摄周期和成本，还能灵活调整情节，与时俱进。

传统知识生产习惯一次性完成整个知识体系，错失了许多优化迭代的过程。2021-2023年，三一基金会计划开发一系列科学公益课程，采用了分批迭代的方式，约每半年开发一辑课程。完成后即上线，在讲授课程中同步开发下一辑内容，并依据收集的用户反馈调整后续课程内容。

	资料/课程名	上线时间	节数	学习人数	评分
第一辑	《慈善的演进——从传统慈善到科学公益》	2021年4月	15小节，约等于4节	380	8.8
第二辑	《慈善的训练——从好心人到职业工作者》	2021年9月	7节	913	9.0
第三辑	《慈善的创新——从职业人到知识工作者》	2022年3月	6节	778	9.0
第四辑	《慈善的策略——从自然状态到社会影响》	2022年9月	5节	922	9.0
第五辑	《捐赠与资助通识》	2023年12月	5节	83	9.0
	《科学公益通识课》（五辑合并修订）	2023年2月	26节	持续多场景使用	
	《科学公益指南》	2023年10月	-		

如果基金会采用传统方式，一次性开发完成全部26节课程，需要到2023年2月推出，与实际相比，无论在内容、学习人数、社会影响以及课程收入方面都会有不小差距。

在合作开发知识产品时，也可采用分批迭代策略。例如，下文“利益机制”中的两个案例，均分为了四批开展，每批次都会依据前一批次经验做优化迭代：

	第一批	第二批	第三批	第四批
公益领域通识	2022（5个）	2023（9个）	2024（4个）	2025（2个）
公益组织发展案例库	2023.04（5个）	2023.10（9个）	2023.10（9个）	2024.10（10个）

合作开发中，分批迭代的另一个要点是，首批次的合作方选择应从最熟悉和信任的伙伴开始。基于信任关系工作效率会更高，同时由于初期试点通常有一定风险，熟悉的伙伴更容易沟通，更便于处理可能出现的矛盾和错误。在首批完成后，有了良好的示范样例，未来新合作伙伴就会更清楚合作的产出，也降低了沟通成本。

公益组织和从业者也可使用“要点反馈法”助力知识迭代。要点反馈法是指无需全面进行评估反馈，而是集中了解用户印象最深和有疑问的地方，这种反馈可以直观地反映出对用户影响最大以及最薄弱或复杂的知识。要点反馈法需要在课程结束后即时开展。

案例

除了线上课程，三一基金会还开发了适用于线下场景的科学公益营。每次营会前，授课老师会先列出自己认为的课程最重要的几点内容。课程末尾，请参与者仔细回忆本次课程中的内容，每人分享2个印象最深的内容。可以是某句话、某个理念、某个逻辑、某种方法等。另外分享1个认为觉得没有讲清楚、有疑问或者希望听到更多解释的内容。之后请参与者公开分享（如果人多可分组），在白板上记录，对比预先列出的内容。以下是两次不同的科学公益营中的用户评估（简要记录）：

	第一次（半天，45人）	第一次（半天，45人）
印象最深	用户优先理念（12人）、慈善的性质（10人）、残障是流动的状态（7人）、技艺分解为体力劳动（6人）、拍腿游戏（5人）、权利与道德（5人）、一般等价物（4人）、坐轮椅的案例（4人）、阿富汗案例（3人）、理发店案例（3人）	游戏我的十亿（8人）、慈善的性质（7人）、一般逻辑模型（6人）、造梦机（4人）、倾听能力（4人）、洗车房案例（3人）、欢乐泵案例（3人）、艾滋病反歧视案例（3人）、知识生产逻辑（2人）
有所疑问	执业者洞察（6人）、传统慈善的转变（3人）、项目思维（3人）、循证理念（3人）、求善和求真（2人）	随机对照（9人）、关联等价（4人）、进化迭代模式（3人）、善的构建（2人）

注：另一种常用方式是请用户听完课后提出一个质疑和挑战，认为某个地方的论述是不足的、薄弱的或错误，并挑选质疑质量最高的给与激励。这两种方式都可以有效理解用户视角并反思课程内容。

3.4 试读机制

知识产品开发的一般思路是邀请专家进行指导或提出意见。虽然专业人士的意见非常重要，但通常存在一些挑战：

- 专家日程安排很紧，时间有限，因此回复时间可能很长。
- 一些专家参与修订需要不少的费用。
- 如果组成专家组，共同讨论决策时，达成一致往往非常困难。

在重视专家意见的同时，用户反馈是公益组织常常忽略的视角，试读机制能够有效补充用户视角，且促进知识产品的分发与传播。实践表明，许多参与试读的人员会更加关心产品进展，并在产品完成后通过自身的渠道帮助推广产品。

试读机制的一般流程是面向社会公开招募人选，说明知识产品的内容、性质，感兴趣的人员可以报名，在一定时间内提供反馈，相应的回报是会在知识产品中实名致谢。依据产品体量，试读人员可以在10-50人之间。试读机制可能包含以下要点：

- 试读人员需签订保密协议。一般资料可以采用在线共同签署，即在一个页面链接里写明公约和保密原则，所有人可通过手机或电脑在页面内多人共同签署。保密等级较高的资料可以进行纸质版签署。考虑到一些签署软件操作较为复杂，如果有残障群体参与试读时，需要特别注意提供无障碍版本。

- 设定试读反馈要求，例如在规定时间内提出至少10-20条建议。本条款是为了防止一些人员看到可以致谢署名而选择加入但不仔细反馈。对试读特别认真者或提出优质建议的人选，可以考虑后续更多的合作。

- 撰写试读说明或指引，提高反馈质量。说明一般包含反馈的重点，例如提醒试读人员无需反馈错别字、排版等问题，而是集中于内容，又例如可以制定反馈格式，或让参与者尽可能提供如何改进的建议而不是做好与坏的评论等。

- 可以向所有试读者单独发送文本收集反馈。试读过程不适合用在线文档集合反馈，因为试读人员很可能受到他人反馈的影响，逐渐集中于一些内容的讨论，偏离试读多样性反馈的目标。开发者可以通过对比不同反馈文件，重点观察被多次提到的相似意见。

3.5 利益机制

知识生产需要深入理解各相关方的需求和动机，确保每个人都能从中获益。一个好的利益分配机制能够在知识生产的各个环节平衡各方的需求和期望，使得参与者不仅是出于遵守合作协议条款的责任，更是出于自身的发展需求而加入。知识生产不应当只是单一方面的付出。通过识别并满足不同主体的具体利益点——无论是提升个人影响力、获取专业成长机会还是实现组织目标——能够激发每个参与者的最大潜力，进而形成牢固的合作关系。无论是知识生产者、使用者，还是协调者，只有当利益关切得到合理满足时，才能激发主动性和创造力，从而推动知识生产的高效进行。同时，合理的利益机制还能有效降低成本，避免资源的浪费，确保知识生产的可持续性。以下是两个利益分配机制的设计案例：

案例1：公益领域通识

《公益领域通识》是由三一基金会与多位专家合作开发的系列知识产品。该系列共有20册，包含残障、养老、自然教育、支教、女性发展等主题，每册约4万字。《通识》的目标是希望为刚进入领域的新人提供一个完整理解该领域的框架，对于本领域的重要概念、历史发展、工作方法、核心理念、知识资源等有较为全面的认识。与传统方式不同，三一基金会并未与学者合作给予资助，而是先做了利益相关方的分析，并识别出了一个重要群体：

在一些领域，有一些相对年轻（一般在28-40岁）的专家，他们并不是行业最顶尖的“大咖”，但有7-15年的工作经历，且长期在一线，不但建立了专业口碑，还积累了一定的行业影响。梳理知识并留下作品，增加影响力是这类年轻专家常见的需求。但正式的技术资料除去内容编写，还涉及到一系列复杂的审定、校对、设计、分发等事宜，且在没有正式合作的情况下，依靠个人意志撰写资料通常会拖延许久。

据此，基金会建立了一种新的合作模式，寻找并邀请这样的年轻专家合作撰写通识资料。这种模式由几方力量构成：主编、编委会、试读小组、三一基金会。其利益与权责的设计如下表：

主体	画像	兴趣与利益	权责
主编	28-45岁，有6-15年的一线经验，实务工作者，机构一号位或青年专家。	希望增加行业影响力，希望自己的知识与理念能总结并被他人看到，但无人催促很难动笔，没有时间精力收集处理反馈或进行排版校对等行政工作。	拥有对编写内容的决定权、资料的知识产权及署名权，需要按照基金会制定的开发流程完成。
试读人员	通过网络公开招募的任何对通识感兴趣的人员，注重多样性，20-40人。	感兴趣该领域，希望参与并提供反馈，能够在正式版本中署名。	按要求提供反馈，署名。

编委	行业头部机构负责人，专业学者或其他本领域具备影响力的人。	对通识感兴趣，希望对后辈提供支持帮助，或对行业发展提供支持帮助，能够署名。	以编委身份提供反馈，不参与决策，署名。
三一基金会	有一定的资源和影响力，能够吸引行业内的专家和实务工作者参与项目，具备组织和协调多方力量的能力。	建立完整的系列资料，完善科学公益体系，为行业提供公共知识产品。	完成除编写以外的其他工作，制定机制流程，拥有使用权及该系列基金会统一标识。

其实每个领域都存在多个有能力撰写通识的专家，但不同专家诉求不同。例如，一些专家已经非常知名，且有许多个人资源，因此完全可以独立出品技术资料，无需与基金会合作。《通识》的编写流程和要求对这类专家反而是一种束缚。因此找到符合画像的主编是该产品开发的要点。

依据利益机制，《通识》制定了标准编写流程：

关键节点	内容	关键节点	内容
1.第一次研讨会	4-5位主编共同介绍各自领域，研讨分享并确认合作。	9.基金会反馈	基金会对二次修订稿进行反馈
2.通识初稿撰写	编写初稿	10.第三次-N次修订	主编依据基金会及编委反馈修订稿件。
3.编委遴选与邀请	遴选本领域适合的人选，邀请成为编委。	11.内容核查	基金会对修订稿进行核查，避免稿件内容可能产生的风险。
4.初稿试读	招募20-40名试读人员，进行试读。	12.定稿	稿件确定。
5.基金会及编委反馈	基金会及编委对初稿进行反馈。	13.校对	稿件文字校对。
6.第一次修订	主编依据试读反馈、基金会反馈及编委反馈修订稿件。	14.设计与排版	校对稿的设计与排版
7.第二次研讨会	组织6-9名相关人员对修订稿进行研讨。人员可包含优秀的试读者、编委及相关专家等。	15.印刷	手册印刷
8.第二次修订	主编依据研讨会反馈修订稿件。	16.分发与推广	通过各类渠道与形式发布并推广手册。

这种流程有如下的设计考量：

·编委会和试读小组都是为了向主编提供更结构化的反馈，其中编委会主要从专业视角出发，

试读人员是从用户视角出发。但考虑到效率，两者只有建议权而没有决定权（这种建议征询制度可参考《科学公益指南》P67），这样既为主编提供了多视角的思路和意见，又保证了主编决策动力和编写效率。编委及试读除了提供反馈，也有利于后续的传播。

·《通识》系列定位是与个人合作而非机构。这个设计有几种考量。一方面，由于公益组织在国内发展尚处于初期，组织遇到困难甚至关闭风险较高，个人合作更加长久。另一方面，机构合作通常涉及更多利益考虑和品牌露出，会影响视觉设计、传播的一致性。此外，一般来说，同领域机构间可能存在隔阂，一个机构出品的资料另一个机构未必会接纳，由基金会出品个人主编的资料传播的阻力则相对更低。由于《通识》的内容主要由主编撰写，因此知识产权属于主编，但在五年内要授予基金会独家使用权。

·《通识》一般分批次开展，每批次4-5个领域。在第一次研讨会时，不同领域的主编相互介绍本领域状况、提问交流，有利于拓展思路。分批而非滚动开发也有利于流程管理。

·为了平衡内容的丰富性和简洁性，《通识》编写之初做了一些测试，将长度定为约四万字。这个体量既能保证信息较为全面，又不至于过长而影响阅读。相较于大体量的知识创作，也能尽量减轻主编的工作负担，让其能够在有限的时间内完成高质量的内容。

·基金会在查询资料后，并没有发现非常科学且被公认的划分领域的方式，且《通识》能够编写完成的要点是找到合适的主编，因此没有选择在最初规划出完整的领域分类并逐个寻找。而是制定了四个核心标准：1.有足够多的从业者认可自身是做该领域工作的；2.该领域切合公益未来发展，会有更多人员进入工作；3.该领域经过发展已有足够的技术积累，可以构成一本通识；4.能够找到符合主编画像的人选。只要满足四条即可开发该领域。

由于《通识》的机制设计，基金会自2022年至2025年共完成20册通识，数万名从业者下载了电子版资料，数千个组织申请了纸质版资料学习。一些组织将《通识》作为入职培训的必读资料。一些捐赠者、研究机构、创投机构也使用《通识》作为分析或参考资料。同时，该机制还有效降低了知识生产的单位成本：

内容	成本
校对	1000
设计排版	3500
研讨会	4000
总计	8500

表：《公益领域通识》系列单本开发的成本构成（去除基金会人员投入）

案例2：公益组织发展案例库

《公益组织发展案例库》是由三一基金会开发的案例系列，单个案例约3万字，相对完整记录了公益组织自起源至发展过程中一系列的战略变迁、业务设计与发展、管理与治理方式演变等内容。最初，基金会发现许多知名或有影响力的公益组织经常会接待来访者，包括对该组织或该领域感兴趣的学者、资助机构、研究者等。每次接待都要重复介绍一遍机构状况，对相关人员有不小的负担。其后，基金会在规划科学公益的技术体系时，考虑到一个从业者需要学习什么，最终制定了三条路线。一是指引性的材料，以各类指南和课程为主，目标是建立一个完整的理解公益慈善的体系。二是领域通识系列，目标是细分领域的导入性认识。三是案例类，能够详细呈现组织或项目是如何发展的，遇到了哪些挫折，可以给从业者和研究者借鉴。经过讨论，案例库的设计思路如下：

- 大多数公益案例研究，方法都是专家访谈，配合访谈前后的资料索取进行撰写。且大多数案例都在一万字以内，只能笼统介绍大体机制，缺乏组织项目发展的具体细节。
- 理论上，案例的基本要素是逻辑清晰地讲清楚机构的缘起与发展，因此只要材料充分，有示范案例和规范的流程，具备良好写作能力和基础综合素养的在读学生也可以写出来好的案例。但这种案例属于记录性质，不能够期待有很强的分析视角。
- 三一基金会的目的是建立基础设施，因此完整记录历史本身就很重要，在基础资料之上，各种学者或者感兴趣的人可以根据资料进行分析，这样案例机构也省去了很多重复介绍的时间。
- 很多公益组织发展了许多年，但没有认真整理过资料。其实大多数组织特别是创始人都希望故事能被记录，但都不擅长写作，在繁忙的工作中也很难静心写作，因此如果有人能帮助机构整理，机构会有较强的动力。
- 很多年轻的学者，也就是在读学生很希望有机会参与社会实践，对公益领域也感兴趣，但没有机会深度接触了解公益组织。可以将学生组织起来撰写案例，同时案例署名，学生有更强的动机完成。案例撰写过程本身也是影响、培养、倡导学生的过程。

主体	画像	利益与兴趣	权责
公益组织	五年以上本土注册的民间公益组织	记录组织历史，增加影响，用于培训等其他工作事务。	提供资料、参与访谈，拥有案例使用权及修改权。
写作小组	在读的本科、硕士研究生、博士研究生	参与社会实践、了解专业方向、了解公益领域、学习写作及项目管理的方法、练习团队合作，可以在作品上署名。	负责写作，作品署名。
三一基金会	/	建立完整的组织案例资料库，完善科学公益体系。	负责全流程的组织与协调，拥有知识产权。

其中，写作小组通过公开招募寻找。每个小组配备三人，组长为在读硕士或博士，组员为本科生。基金会负责组长的遴选，确认组长后，组长可在候选人员中自行选择心仪的组员，基金会进行适当调配。案例库中并不包含企业基金会、有政府背景的基金会和50人以上的大型公益组织。其主要考量是这类组织虽然有很多优秀代表，但在合作流程上较为复杂，例如企业基金会会涉及更多的内容审核、决策机制等。从企业形象考虑，一些关于发展困境的内容在写法上可能无法达成一致从而影响发布。而相对草根的民间公益组织更加灵活，也不太忌讳组织发展的困境与问题。

案例制作流程如下：

- 案例机构按照基金会提供的资料清单整理资料，写作小组对资料进行梳理，并制作介绍PPT，向基金会汇报。
- 依据资料研究及基金会提出的问题，小组根据基金会提供的研究框架拟定访谈大纲并开展访谈。
- 在资料和访谈的基础上进行一稿撰写。
- 一稿完成后基金会反馈，根据反馈结果撰写二稿。
- 二稿完成后，提交给案例机构反馈。
- 根据反馈继续修订，直到案例机构和基金会都确认。
- 定稿并发布。

在案例开发过程中，写作小组和案例机构都可以从中受益，因此各方都无需额外的资金补贴，三一基金会也无需支付额外成本。为了鼓励写作小组，在完成案例后基金会会制作一个特制的纪念碑，每个纪念碑上刻有写作者的名字、案例名以及本项目的标语“以温情与敬意记录中国民间公益组织历史”。单个纪念碑成本为128元，除工作人员时间投入外，本项目无其他成本。

3.6 在线协作

由于技术进步，在线办公软件大大提升了工作效率。在知识生产的过程中，相较于传统方式，在线协作能有效促进信息与知识的共享，提升效率。在线协作的常用工具包括腾讯文档、飞书文档、谷歌文档、石墨文档等。在线协作不但能让分布在不同地域的人员随时查看更新信息，还能够根据进度灵活调整页面结构。以下是两个通过在线协作页面进行知识生产和管理的案例：

案例1

前文中提及的《公益组织发展案例库》，案例制定的全过程都是通过在线协作开展。案例库共分为四期，每期三一基金会会搭建一个专属页面。例如，第四期共有十个案例，三十名写作小组成员。小组成员可随时进入主页面，并根据需要进入不同目录查询或上传资料。每个目录都是一个在线协作文档，页面总目录如下：

一级目录	二级目录	三级目录	四级目录
协作主页面	说明	无	略
	已完成案例库入口	已发布案例	
	最新说明	·各版本稿件 ·全组第三次会议 ·第一阶段交付 ·全组第二次会议 ·组员须知 ·小组成员选择 ·组长须知及第一次会议	
	研究协议	·协议范本 ·签署链接	
	成员信息	·填写说明 ·各成员信息	
	研究指南	·案例说明及小组分配 ·研究框架 ·参考资料 ·访谈及写作Tips ·访谈日历 ·访谈记录	
	研究进展	·01组（每小组可以在该页面下进行资料整理等工作） ·02组 ·03组 ·.....	
	三一基金会	略	
	能力支持业务	略	

案例2

“支持型技术开源项目”是三一基金会与南都公益基金会合作发起的项目。在公益行业，有许多长期开展线下工作坊、培训、营会等能力建设的机构，三一与南都基金会将自身的技术资料改写为各类工作坊方案，公开招募支持型组织，这些组织在同一个页面上可以查询并使用这些方案。成员的权责设计如下表：

权利	责任
· 发起方提供16个标准协作技术方案，成员机构可以使用所有技术材料在当地开展支持工作。 · 可以依据当地实际情况对技术材料进行修改，可以收费。 · 可以参与关于知识与经验如何系统化、如何开发规范化产品的课程及协作共创培训。	· 需要使用技术材料为当地一线公益伙伴和机构提供支持，在每个周期内至少在当地开展4次线下工作坊。 · 需要按规则参与协作群的交流协作活动。 · 需要提供每次活动的数据。

本项目管理均通过在线协作文档进行，包括成员查询使用资料，提交数据反馈等。协作页面的目录如下：

一级目录	二级目录	三级目录	四级目录
协作主页面	最新通知	· 会议通知 · 会议资料	略
	行政事务	· 项目公约 · 协议签署链接2024 · 协议签署链接2025 · 伙伴简介 · 活动计划表 · 痕迹记录 · 需求反馈 · 传播说明	
	技术资源	· 说明 · 00 协作活动库 · A01 公益慈善入门 · A02 项目模型 · · B01 设计工坊 · B02 公益咖啡馆 ·	

本项目机制的设计思路是发起方和成员均能轻量级地参与，基金会可以更好地传播推广技术，并通过数据反馈了解一线动态，更新迭代技术，成员则可以有更多技术资源参考使用，并了解其他地区的经验与状况。

3.7 公共品思维

在公益领域，知识的价值不在于独占，而在于共享。与商业领域不同，公益组织的核心使命是创造社会价值，而非追求利润最大化。因此，将知识、技术和方法视为“公共品”主动开放，不仅符合公益本质，更能带来远超预期的长期收益。公共品的核心特征是非排他性与非竞争性——一旦被创造，所有人都可受益，且一个人的使用不会减少他人的机会。例如，一套成熟的社区服务方法论、一套残障人士辅助工具的设计方案，或是一份公益项目评估指南，若以公共品形式公开，即可被无限次复制、传播、改进，惠及更多群体。这种开放性能够突破资源与地域的限制，实现社会效益的指数级增长。

商业领域的技术保密源于竞争逻辑——技术是护城河，因此商业公司一旦技术泄露，很可能被模仿并丧失优势。但公益领域不同，公益组织在进行知识生产后，可以将产品适当公开，成为公共品。公共品思维有几点优势：

- 优化实践**：技术公开后，使用者会自然产生反馈。这些真实的应用场景数据能帮助开发者发现盲点、迭代方法，形成“实践—反馈—优化”的正向循环，相较独自思考更具生命力。
- 塑造行业标准**：率先公开高质量知识产品的组织，往往能成为领域规则的制定者与引领者。
- 边际成本趋近于零**：知识生产的核心成本集中于初次创造（如时间、智力投入），但一旦完成，复制与传播的边际成本极低。相比实体项目（如建学校、开展服务），知识生产的成本效益比更高。
- 吸引合作与资源**：开放的知识成果能成为组织的“名片”，吸引志同道合的伙伴、资助方甚至政策制定者的关注，为后续行动争取更多支持。
- 影响力增加**：公开技术或知识，将组织的理念与实践播种到更广阔的土壤中。当更多人使用、引用甚至改进这些成果时，组织的行业影响力与公信力将随之提升，形成滚雪球效应。

案例

广州善导社会工作服务中心长期为公益组织及从业者提供参与式培训、会议协作、团体成长及课程开发服务。2024年，善导识别出了一个公益组织管理普遍而又关键的议题——如何开好会。善导依据自己的知识系统，通过在线页面搭建了一个“开好会工具包”，提供了多种开会流程、工具及微课。善导将工具包全面公开，任何人都可以直接登录该页面查询相关资料，也可以通过转发分享获取纸质版资料。该工具包的目录如下：

一级目录	二级目录	三级目录	四级目录
“开好会”工具包	01 六大会议流程	1.机构月度例会 2.大型活动后的复盘会 3.项目迭代会 4.处理或解决项目问题 5.活动共创会 6.员工定期面谈	

	02 协作小工具	流程工具	· Check-in · Check-out · 1-2-3-4-All · 头脑风暴
		思维工具	· GROW模型 · 三圈模型 · 5why分析法
		创意工具	· 热椅 · 传球发言 · 停车场 · 3W行动计划 · 调动不同的思考/表达方式
	03 有效会议微课	· 有效会议的四个基础 · 如何做好会议主持人的角色 · 藉由“参与的层次”设定合理的会议目标 · 回应开会痛点 · 促进沟通和对话的会议小工具	
	04 配套体验工作坊	· 主题一：万能的提问思维[ORID] · 主题二：用[微结构]激发集体智慧	

善导在公开资料后，因为工具的实用性受到大量关注，两条推文的点击量超过一万，远高于其他推文。将组织拥有的知识变成公共品，不但帮助了更多公益组织，同时也为善导带来了许多关注与资源。

出版物与电子版公共品

传统出版方式虽然具有一定的权威性和持久性，但其复杂的流程、高昂的成本以及更新修订的困难，使得它并不总是适合公益组织的需求。相比之下，采用电子版作为非正式出版渠道来分发内部资料，不仅能够降低门槛，还能提高灵活性和效率。下表为传统出版与电子版公共品的对比分析：

	传统出版	电子版公共品
筹备周期	4-6个月（自费） 6-24个月（非自费）	即时发布
单次制作成本	约30000-100000元	0-5000元（设计排版）
内容更新成本	通常再版成本>初版的70%	趋近于零成本，随时更新迭代
版权管理	多方权属分割（出版社/作者/机构），售卖分成利益纠葛多	机构与个人利益纠葛少

传播效率	只限于实体购买或正规渠道的电子版购买，一旦出版不能再进行网络版分享，传播效率低	不限平台，传播效率高
质量可信度	优质出版社出版可信度高但难度大，自费出版可信度折损，与电子版无异甚至更低	取决于机构长期知识产品的质量与信誉
无障碍	实体书不支持无障碍阅读	支持无障碍版本

由于知识的用途与目的有所差异，因此在多数情况下，出版并不是公益组织知识生产的有效途径。选择电子版非出版渠道公开知识产品是一种更为合理的选择。这种方式不仅能够有效规避传统出版方式所带来的限制，还能够满足现代公益传播的实际需求。当然，正式出版物仍然是一种知识生产的重要载体，在具备以下条件时可考虑进行出版：

- 内容足够完善稳定，经过长期检验无重要错误，短期无更新迭代需求。
- 与具备权威性和公信力的出版社达成合作意向。
- 特定目标受众的出版物需求，例如融合进入教育体系的教材，非出版物在制度上无法实现嵌入。
- 社会影响力最大化，能够作为文化产品或代表性作品，为组织品牌传播、筹款等方面做出重大贡献。
- 机构、作者的知识产权归属清晰，利益分配清晰。

案例1

2020年5月，是光诗歌联合果麦文化出版了诗集《大山里的小诗人》，全书收录了120首孩子们的小诗，诗歌全部来自“是光诗歌”课上写诗的同学。书中的每首诗都是孩子们一笔一划誊写完成，其中七十余幅插画来自500多位画家、艺术家、插画师的贡献。读者每购买一本书，便有一元购书款捐赠给是光以支持更多大山里的孩子写诗。

案例2

2024年9月，人民卫生出版社出版的《“你我伙伴”中小学性教育系列丛书》新书发布会在北京举行。这套丛书是依据你我伙伴在全国3500多所学校的授课经验，经多方征集反馈意见，最终完成的分别面向小学生、中学生和教师群体的三本书籍。出版社和编写团队的权威性对丛书作为正式教材被教育部门使用起到了重要推动作用。

3.8 涟漪效应

一块大石头落入平静的湖面，无论多么沉重，激起的涟漪尽管壮观，但水面很快就会恢复平静。如果持续不断地投入小石头，即使每一颗引起的波动微不足道，但在共同作用下却能使得水面一直保持着动态的变化。涟漪效应是指公益组织在做知识生产及传播时，应循序渐进，将长周期的过程切分成多个短周期，高频率持续迭代开展。例如，一次性大规模的成果发布可能会带来短暂的巨大影响，但持续不断的小发布、小传播，虽然每次看起来不起眼，长期累积下来却能够产生持久而深远的影响。

以知识产品发布的标题为例，“大石头”和“小石头”的思路差异如下：

思路	方式	例子
“大石头”思维	命名通常简洁直接，强调规模和综合性，以吸引广泛的注意力。	·“一键下载 六大领域的二十份研究报告” ·“重磅发布！XXXX行业分析系列资料”
“小石头”思维	命名通常为“系列名+单品名”，其中单品名用于吸引对该内容感兴趣的人员，系列名用于建立“一致性”的系列感。	·“公益领域通识 10 民间志愿服务” ·“组织案例 04 XXXX中心”

假设A基金会希望推动行业基础建设，计划资助数十个细分领域的研究报告、行业扫描及调研。按照传统做法，A基金会会历时三年，耗资数百万，在全部开发完成后举办一次大型发布会，以“大石头”式标题一次性发布所有资料。这种做法虽然也可能吸引许多人浏览并获取资料，但可能存在如下缺陷：

- 一次性发布多个资料看似重磅，实际会造成失焦。例如，某志愿者协会的负责人看到“民间志愿服务”时可能会感兴趣，因为这和自身的工作内容或领域契合。但“六大领域”、“二十份报告”缺少细节，因此可能直接略过，从而丧失一部分读者。
- 由于现代社会各类资料、信息爆炸，面对这类集合资料，许多人下载存储后就不再翻阅。但如果下载的是单本资料随手打开浏览的概率更高。
- 以微信公众号和朋友圈为例。如果只发布一次消息，无论取何种题目，看到概率也很小。

依据涟漪效应，可以做以下优化调整：

- 依据资料开发的难度和进程排期，将二十份资料在2-3年内陆续发布。每份资料都单独推广，且开发过程中均包含三次对外活动：发布会预告、发布会、发布推文。二十份资料共有60次推送，如果持续三年，则每年平均20次，每个月平均超过一次推送。由于密度较高，朋友圈或公众号的大多数人员至少都会看到几次信息并留下印象。由于“小石头”思维的推送会包含系列名，每次看到后他人都会加深印象，这种“一致性”和“稳定性”对塑造品牌形象与影响力非常重要。

·在所有推送完成后隔一段时间，可以再用“大石头”思维发布一条合集推文，加深印象的同时也可以覆盖到另一些喜欢收藏资料的用户。

·举办大型论坛不但要耗费大量资金与精力，有时为了请到媒体报道还需要提供补贴。在日常工作中，应当广泛参与各类行业发布活动，在活动上主动认识伙伴，特别是媒体人员，添加好友。这些行业伙伴无需专门维护关系，只需要保持日常朋友圈的高密度推送，大多数人都可以看到相关信息。一旦建立完成“一致性”的感受，媒体或行业伙伴在有相关需求时会主动进行联系讨论合作。

04. 案例分析

案例分析

三一基金会参与了多个机构知识产品开发的讨论和支持。本章选取了五个不同类型的案例，基金会对每个案例都进行了一些分析并提出了建议。在真实场景中，公益组织的知识生产并不全是完全独立的事项，而是牵涉到一系列机构内外部资源、利益的复杂问题，有时还涉及行业中的政治关系。因此基金会只是从技术角度提出一些优化的可能性，公益组织最终如何考量、决策需要以机构需求为准。

案例1

M机构长期在某细分教育领域工作，M机构已经开发了一系列行业扫描、教学案例等知识产品。一些捐赠者在和M机构交流时，询问是否有该领域一些典型项目的案例或模式介绍。M机构发现该领域确实没有类似的总结，因此希望开发一个项目案例库，记录各种项目的模式、逻辑、设计思路等。经M机构初步识别，已有大约8-10个项目候选，且与项目人员均关系良好。

分析与建议

·理论上，项目人员在任意一次聊天、机构拜访、经验交流中介绍项目时，所提及的内容就是案例中需要收录的信息，只是文字严谨性和书面化欠缺。在已有目标项目且与关键人员关系良好的前提下，获取这些知识并不难。

·一般而言，做案例集的方法是对项目人员进行访谈，请项目人员进行介绍，访谈者记录并提问。另一种方法是请项目人员按照一定方式撰写。后者的缺陷是项目人员通常没有时间和意愿写作，即便达成一致，时间也较长。

·为了提高效率，且保证基本质量，可以有以下开发思路：

一次性与8位项目人员沟通，请大家做分享，提供一个标准大纲，例如项目背景、目标、策略、指标、活动、评估、成本、亮点、反思等。每人分享45分钟，交流15分钟。将八个分享整合成一个该领域的项目模式学习会，或是某个能力建设课程，公开发布招募参与者。将分享排布在一个月之内，每周固定时间分享，连续四周，每次两小时，两个项目。每次分享时使用在线录屏，并用人工智能直接转录并优化原文，由工作人员对记录进行修订，调整为符合预期的文本资料。由于项目人员已经相对完整地介绍了项目，因此修订转录稿无需太多精力，可以在1-2天内完成。在一个月全部分享完后，可以选择每两周发布一次经整理的案例，可以持续四个月。如果反馈良好，可以继续联系其他项目人员，进行第二季的分享。根据情况，可以先将第一季的案例集结成册，或使用在线页面，也可以等积累更多案例后排版设计印刷。根据项目的复杂程度，也可调整一季的次数和时间，例如一次分享一个案例，首批选择6个项目持续6周等。

这种设计的优点在于，将知识生产的过程变为公开活动，让更多人参与，提前形成传播社群，增加机构影响力。同时持续发布也会产生涟漪效应，随时迭代，而不是等写完很多个案例再统一发布。如追求更高的效率和低成本，也可以放弃公开活动策略，直接将所有项目人员约在1-2天之内，密集进行访谈。访谈也采用录屏的方式并在访谈后直接导出文字版，通过人工智能进行优化，再集中修订。如果修订人员有一定经验且流程基本顺利，以8个项目体量计算，从联系项目人员起到整理完全部稿件（人工智能进行文字校对修改错字），最快可以在三周内完成10-15万字的数据。加上试读、修订等流程，组织可以在3-6个月完成该知识产品的开发。

案例2

W机构专注于阅读推广。在儿童阅读课程、教师与家长阅读培训、社区阅读推广方面积累了大量经验，但一直没有进行过系统的梳理。在思考机构战略发展的过程中，意识到开发自主知识产品势在必行，既能扩大阅读的影响，又能增加机构影响力。经初步讨论，希望先开发《社区阅读推广手册》。

分析与建议

· 阅读领域在公益行业是相对成熟的领域，W机构虽然经验丰富，但在行业内已有多个综合发展水平都更高的机构，这些机构已经在做知识平台，因此W机构应该找到一个更好的切入点。

· 阅读的开展需要依托丰富的活动，且阅读活动的应用性很广，有时一些居民小区物业、街道办也会组织阅读活动。全国有极多相关需求。对这些群体，深入理解阅读的原理、方法等可能性较小，它们的需求更偏重于可以直接使用的方案、读本和组织活动的材料。

· 由于W机构长期在一线工作，之前并没有知识生产的成熟经验，因此不建议最初就整理指引性资料，而是开发工具包。工具包较手册更容易制作和推广，难度更低，更适合W机构的阶段和状态。工具包较指引类资料也更贴近一线，实用性更强。

· 一线组织和从业者，可以直接使用或修改W机构的成熟工具，小到签到表、财务表、标准推文、推广话术，大到课程的逐字稿课件、培训方案等。简而言之，类似“自热锅”或“方便面”一样，可以让用户以最低成本借鉴使用。

· W机构在做好工具包后，可以提供公开下载渠道，但用户在下载前需要填写一个表单收集信息，填写后自动跳转下载链接。这样既减少了沟通成本，又可以获取用户信息，工作人员可以随后添加所有下载用户并建立交流群。未来无论是收集反馈还是推送后续资源、活动、机构信息等都有了更多直接受众。

· 如果工具包效果良好，可以开发更多工具包，在工具包的基础上收集经验，通过归纳法开发其他知识产品。

W机构最终决定开发《社区阅读推广工具包》，并为工具包起了好听的名字——“社区里的故事大王”，其开发目标是，用户无需辅导即可直接使用工具包中的材料完成社区推广活动。工具包规划的内容如下：

书单	操作指南	阅读主题包
·0-3 婴幼儿早期阅读书单 ·4-6 学龄前幼儿阅读书单 ·7-9 小学低年段阅读书单 ·10-12 小学高年段阅读书单	·社区阅读指引说明 ·招募活动要点 ·地域选择要点 ·书籍资源列表 ·案例分析 ·人员的组织与管理策略 ·沟通技巧	·阅读活动流程表 ·电子版书籍 ·签到表、反馈表 ·N个阅读活动课案 ·肖像权授权书 ·案例收集表

案例3

F基金会联合许多一线公益组织在孤困儿童帮扶方面做了长期、大量的工作，但是不系统、比较散，希望可以梳理成知识产品，为后续项目开展做基础和经验支持。F基金会初步规划了两份资料，设计架构如下：

孤困儿童支持案例集	孤困儿童支持资源手册		核心知识
1.引言 ·产品开发的背景和目的 ·使用说明 2.孤困儿童概念概述 ·孤困儿童的定义 ·孤困儿童的分类 3.案例集 ·资金发放案例 ·物资发放案例 ·陪伴活动开展案例 ·一对一陪伴案例 ·成长营开展案例 ·生活空间改造案例 4.附录 ·项目执行机构联系方式等	1.前言 ·编写目的 ·使用说明 2.孤困儿童的定义与现状 ·孤困儿童的定义 ·当地孤困儿童的现状 ·孤困儿童面临的主要问题 3.政策与法律支持资源 ·国家层面的政策与法律 ·当地的地方政策与法规 ·申请流程与注意事项 4.教育支持资源 ·免费教育资源 ·特殊教育服务 ·学习辅导与心理支持 5.医疗支持资源 ·免费医疗资源 ·专项医疗救助项目	·健康咨询与心理辅导 6.经济支持资源 ·救助金申请 ·临时救助与紧急援助 ·就业培训与创业支持 7.心理支持与社会融入资源 ·心理咨询与治疗 ·社会融入项目 ·家庭支持与辅导 8.成功案例与经验分享 ·孤困儿童成长案例 ·家庭支持案例 ·社会资源整合案例 9.附录 ·联系方式与地址 ·常见问题解答 ·相关网站与社交媒体	·资金发放 ·物资发放 ·陪伴活动开展 ·一对一陪伴 ·成长营开展 ·生活空间改造

分析与建议

·案例集的大纲内容大体合理，但实质不是案例集（虽然有很多做法的举例），而是一份指引。其核心内容在于第三部分（见上表第三栏），孤困儿童工作的各类方式，每种方式的要点是什么，如何更科学地开展，辅以案例说明。资源手册中所列内容大多可以在网络搜索。真实场景中，用户即孤困儿童的监护人一般不会通过手册查询，或根本无查询能力。一些法律政策、教育资源等都需要专业工作者辅助才容易理解，目标读者不明，可以删减作为附录合并至前一本资料中。

·孤困儿童工作的动态性强，F基金会作为一个中枢协调机构，其优势是横向看过多个组织案例与经验。F基金会的工作体系里关联了多个其他组织，这些组织都掌握着许多来自一线的信息，但F基金会只能大体了解而无法准确把握。F基金会虽然拥有一些相关知识，但应当更广泛地将这些机构纳入进来成为一个知识共同体。

·F基金会可以采用在线协作方式，建立一个孤困儿童共创知识库，且采用资源置换方式，用已知知识换取信息。具体方式是：建立一个在线协作页面，发挥枢纽协调机构的优势，通过归纳法先写出已有知识。同时发布公告，说明建立了该议题的共创知识库，邀请其他机构加入。以半年为试点周期，试点周期内加入的机构需要提交自身开展孤困儿童工作的相关信息。这种方式既可以随时修改更新页面知识，也可以更准确地了解其他机构孤困儿童工作的进展，也促进各机构之间信息互通，便于更好地挖掘该议题的需求、制定策略等。

·初步成员可以设定为10-20个机构，这种设定的原理是，首次目标不要定太高，数量可控，如果有机构不能入选而询问原因，可以说试点阶段名额有限，如果发现产品受欢迎很多机构入选，可以说未预计有这么多机构，因此适当放宽多选了一些。反之如果设定太多但报名太少，就会影响信心。

·其他方面可以参照三一与南都基金会的技术开源项目的页面搭建，例如协议签署、成员信息等。

·这类项目要点是规则要非常简单清晰，参与各方在其中都有所获得但没有过多负担。如果运营顺利，第二期可以再添加规则，例如设计共创机制等，也可以继续保持，扩大规模。亦可加入第二类在运营期间总结的知识。如果运营不顺利即可关闭，但过程依然可以对市场有更多理解，且无需花费很多成本造成损失。

案例4

H基金会面向困境母亲开展服务，有一个长期持续的品牌项目，且项目支持了许多一线机构共建项目。多年来，H基金会已经建立了一系列质量管控流程、工具套表、评估体系等。H基金会希望能够进一步总结梳理经验，开发一本技术指引，能够让未来加入项目的工作者更好地掌握相关的技术，缩短前期培训周期，且将经验理念化。下表为H基金会设计的两版版大纲对比：

第一版		第二版	
章节	内容	章节	内容
1.项目背景介绍+项目价值链	项目的起源与发展、项目的服务链条是怎么发生的？服务者所处的位置？	1.序言	导览、阅读指南
2.项目服务人群	服务者需要具备的人格（理念、平等、接纳、愿意做）+服务对象的起点	2.困境妇女的处境	按抽象+案例方式描述
3.为何要“打开”？	打开的定义+打开的重要性+如何定义打开的效果	3.服务链条	·服务类别（八项目标：心理健康、生计发展、居住环境改变、社会资源对接等） ·服务链条：打开→人格发展→价值延展
4.优秀案例	怎么做才是有效的打开，成功案例的经验梳理	4.从封闭到打开	·打开的界定？ ·案例导入：服务对象“打开”的前后细节对比（A→B）；案例1、案例2、案例3..... ·逻辑梳理
5.如何让服务对象打开	打开的不同程度？做到什么程度才算是真正的打开？	5.关键技术提炼：打开心门的3把钥匙	·第一把钥匙：一对一陪伴（案例+提炼） ·第二把钥匙：共同体营造（案例+提炼） ·第三把钥匙：角色的创造（案例+提炼）
6.打开之后的服务路径	真需求、服务目标、如何激发主体性让对象获得独立面对困境的勇气和能力	6.总结	
7.附录	其他优秀案例集	7.附录	资源与其他案例

分析与建议

·从公共品思维出发，知识产品的用户最希望看到的是可以有所启发或者能借鉴参考的经验。因此知识的质量是至关重要的，知识越有效，用户会自然而然的好奇并关注知识的来源。因此，不建议将产品定位为某个具体项目的技术手册，而是基于该项目提炼的某种工作方法的手册。这样除了项目成员的培训，还有更广阔的使用场景和人群，也有了更广泛的收集反馈和信息的来源，用于更新迭代知识以及传播推广项目。

·在上述定位下，第一章内容可以取消，不专门介绍项目，而是将其放在前言或结尾处做简要介绍。在界定“打开”的标准和其他手法时，可以采用“抽象+案例”的标准格式，方便用户理解。

·H基金会发现，困境妇女的转变可以分为三个过程，分别是“打开”、“人格发展”、“价值延展”，每个阶段都有具体的体现。H基金会希望第一本资料可以聚焦于第一个过程“打开”，并给手册取了两版名字，关于起名的分析与建议如下：

题目	分析
第一版：《如何让妈妈“打开”服务技术手册》	第一版较为普通，可用但中规中矩。第二版采用了“要点+副标题解释”的格式，较第一版更好，但要点总结太长。“打开无限可能”可以适当改写，变成一句更有力量的标语，适合放在手册扉页，给用户留下深刻印象。由于“打开”是本资料的核心，因此直接取这两个字清晰有力的总结了要点，副标题也解释了手册的内容。但加上初级可以体现系列感，未来再开发时可以根据阶段特点选取合适的名字，例如：《“发展”——困境妇女服务技术手册（中级）》、《“延伸/价值/（其他）”——困境妇女服务技术手册（高级）》，这样H基金会就有了系列知识产品。
第二版：《打开心门 打开无限可能——困境妇女服务技术手册》	
建议版：《“打开”——困境妇女服务技术手册（初级）》	

案例5

X机构长期为县域组织开展能力建设服务，多年来组织了各类培训、咨询等活动。但X机构目前尚无代表性的知识产品。X机构希望能够总结经验，产出一本《县域社会组织咨询督导手册》，其设计框架的草稿如下：

《县域社会组织咨询督导手册》		
一、背景 为何关注“县域组织” 县域组织发展的困境（数据支撑）	三、介入实践 （一）参与观察：组织的特点 1.家长制或科层制 2.人员构成：家庭成员/合作伙伴/志愿者？ 3.办公区域：独立还是寄居？ （二）甄别问题（虚实？真伪？） 1.政府不支持？（情绪还是事实） 2.人员不专业？（成员的构成来源？） 3.理事会是什么？（理事会就是几个人填表？） （三）语言转化：以地方性视角称述 1、PEST--你对现在的形势怎么看？ 2、利益相关方--咱们的项目有谁在参与？比如 3、SWOT--机构现在最棘手的问题是什么？ 4、使命愿景等	四、案例 1.略 2.略 3.略 4.略
二、问题清单 县域组织问题梳理 1.内部（架构、人员、制度） 2.外部（筹资、合作、宣传等） 咨询工具转化之困 1.对自身问题的认知 2.对咨询工具的理解		

分析与建议

·知识产品开发时通常需要先确定核心用户/读者。在核心用户外还可以有其他用户，且依据产生效应的程度还可分为多级。但知识产品需要围绕核心用户设计。X机构在设计大纲时未完全确认核心用户，该手册定位既可以针对县域组织了解一般性问题，也可以针对为县域组织提供咨询的咨询者，帮助他们更好地对县域组织提供咨询。但两种定位所涉及的知识重点是不同的，因此应当先明确一个定位，或是分成两种产品进行开发。

·由于县域机构是公益行业重要的组成部分，且针对县域机构的资源和技术资料都较少，能够为县域组织提供咨询和指导的机构和人员有限，因此无论从适用性和开发难度，将核心用户定位为县域组织本身都是更优的策略。

·县域机构在参考资料时，对大量实际案例、如何解决问题、如何应用工具的需求高于完整的

理论，因此X机构应当识别出大量细节。例如，SWOT是咨询领域最常见的工具，其原理非常简单，但在应用中，许多组织都只是让成员各自写出机构的优势劣势，之后将所有人写的内容列在一起。即列出的优势只是观点，既缺少分析也缺乏证据。好的SWOT应当包含详细的分析论证，最终确定出真正的优势及其他要素。这个过程只能通过练习或对案例的详细记录与分析才能学习。而商业领域的分析案例并不适用于县域公益组织，在理解上也有困难。因此，如果有这类实际案例会非常有帮助。

·由于X机构擅于做战略规划，可以考虑优先选择在战略规划领域的最重要的4-6个工具，这些工具的方法很容易从互联网获取，但如何在县域公益组织应用，只有长期接触才可能知晓，这就是可以萃取的独有的知识。工具配以丰富实用的案例，可以成为X机构的知识产品。

·此外，X机构正在执行一个项目，在未来一段时间内为部分机构开展咨询工作，这些工作已有资金保障。经讨论，X机构将参照3E私董会模式，在私董会期间重点记录基本素材，基于素材与过往经验开发资料。



北京市昌平区北清路8号,
三一产业园太阳谷
Sun Valley, Sany Industrial Park, No. 8 Beiqing Road,
Changping District, Beijing
www.sanyfoundation.org